

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

**Návrh a implementace projektové šablony žádosti
projektu Erasmus+
Design and Implementation of Project Templates for
Erasmus+ Project Application**

Student:

Anna Vaňková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jitka Baňářová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované informatiky

Zadání bakalářské práce

Student:

Anna Vaňková

Studijní program:

B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor:

6209R017 Informatika v ekonomice

Téma:

Návrh a implementace projektové šablony žádosti projektu Erasmus+
Design and Implementation of Project Templates for Erasmus+ Project
Application

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická a metodologická východiska projektového řízení
 3. Analýza prostředí
 4. Návrh a implementace projektu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

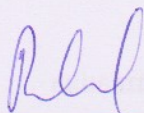
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- European Commission. *Erasmus+: a guide to European Union opportunities in education, training, youth and sport: changing lives, opening minds*. Luxembourg: Publications Office, 2014. ISBN 978-92-79-30966-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

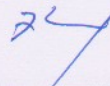
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jitka Baňarová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



Ing. Petr Rozehnal, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Ráda bych poděkovala paní Ing. Jitce Baňákové, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, podněty, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále děkuji Mgr. Martinu Frolíkovi za materiály a informace, které jsou zveřejněny s jeho souhlasem. V neposlední řadě, děkuji také všem svým blízkým za podporu během celého studia.

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila, ostatní přílohy jsem vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2017

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vaňková', is written above a horizontal dotted line.

Anna Vaňková

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická a metodologická východiska projektového řízení	6
2.1	Standardizace projektového řízení	7
2.1.1	PM BoK (Project Management Body of Knowledge).....	7
2.1.2	PRINCE2® (PProjects IN Controlled Environments).....	7
2.1.3	ICB (IPMA® Competence Baseline).....	8
2.1.4	ISO 21 500	8
2.2	Projekt	8
2.2.1	Atributy projektu.....	9
2.2.2	Cíl projektu	10
2.2.3	Trojimperativ	10
2.3	Životní cyklus projektu	11
2.3.1	Předprojektová fáze	12
2.3.2	Projektová fáze	12
2.3.3	Poprojektová fáze	13
2.4	Role v projektovém řízení	13
2.4.1	Manažer projektu	14
2.4.2	Projektový tým.....	14
2.5	Metody a přístupy projektového řízení	16
2.5.1	Studie příležitosti (Opportunity Study).....	16
2.5.2	Studie proveditelnosti (Feasibility Study)	16
2.6	Softwarové nástroje projektového řízení	22
2.6.1	MS Project	23
3	Analýza prostředí.....	24
3.1	Erasmus+.....	24
3.1.1	Erasmus+ mládež.....	26
3.2	Dům zahraniční spolupráce (DZS).....	28
3.2.1	Euroteam.....	29
4	Návrh a implementace projektu.....	31
4.1	Předprojektová část	31
4.1.1	Studie příležitosti	32
4.1.2	Studie proveditelnosti	35
4.1.3	Projektoví partneři	41

4.2	Projektová část	43
4.2.1	Projektová žádost	44
4.2.2	Organizační zajištění	47
4.2.3	Realizace projektu	47
4.3	Poprojektová část	48
4.3.1	Zajištění výstupů a šíření dopadů	48
4.3.2	Hodnocení projektu	49
4.3.3	Závěrečná zpráva	49
5	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52
	Knížní zdroje	52
	Elektronické zdroje	53
	Seznam zkratk	54
	Seznam obrázků	55
	Seznam tabulek	56

1 Úvod

Dnešní doba je charakteristická prolínáním kultur, otevřeností hranic, téměř neomezenou možností cestovat, poznávat nové země, lidi, zvyky, náboženství a tradice. Je velice důležité, aby se především mladí lidé na tyto výzvy co nejlépe připravili. V tom jim může pomoci nejenom formální vzdělávání ve školách a na univerzitách, ale také z velké části i sféra neformálního vzdělávání, která mimo jiné zahrnuje nejrozličnější mezinárodní setkávání a projekty. Do této oblasti se řadí například program Erasmus+, který má nenásilnou, přirozenou a zábavnou formou podporovat touhu všech účastníků o poznání všeho nového a přirozené osvojení si neznámého.

Tato bakalářská práce se zabývá oblastí neformálního vzdělávání osob v rámci programu Erasmus+, který je programem Evropské unie. Konkrétněji řeší problematiku mobility osob s podporou projektového řízení. Téma bylo vybráno na základě předchozích zkušeností s tímto programem a touze po hlubším zapojení se do tvorby a realizace mobility. Práce je tvořena pro neformální organizaci mladých lidí s názvem Euroteam, za účelem pomoci členům této organizace pochopit celý proces tvorby projektů a následně se do tohoto procesu zapojit. Jelikož je realizace těchto projektů finančně velmi náročná, sepisuje se projektová žádost, nebo zjednodušeně dokument, obsahující podrobný popis projektu, díky němuž je možno získat evropský grant. Schvalováním projektů a přidělováním grantů se v České republice zabývá Dům zahraniční spolupráce, jemuž je projektová žádost předkládána.

Cílem této bakalářské práce je navržení šablony, podrobně popisující všechny nutné kroky při tvorbě projektů spadajících do programu Erasmus+, pro lepší pochopení tohoto procesu lidmi, kteří se rozhodnou vytvářet takovýto projekt poprvé. Společně s touto šablonou je dalším cílem práce aplikovat její kroky na konkrétní projekt vytvářený v rámci organizace Euroteam.

Práce je rozdělena do několika kapitol. Teoretická a metodologická část se zabývá vymezením základních pojmů, metod a nástrojů projektového řízení. V analýze prostředí je zmapováno prostředí programu Erasmus+ a organizací, které tento program buď zajišťují, nebo jsou do něj zapojeny. V aplikační části jsou popsány jednotlivé kroky potřebné pro vytvoření projektu mobility, a také jsou tyto kroky aplikovány na konkrétní projekt.

2 Teoretická a metodologická východiska projektového řízení

První zmínky týkající se projektů a jejich řízení lze pozorovat už od starověku, a to konkrétně například ve spojení s výstavbou pyramid. Postupem času se tato oblast čím dál více rozvíjela, lidé se jí začali intenzivněji zabývat, až se z projektového řízení stal samostatný obor. Projekty jsou nyní více omezovány hlavně, co se týče času i zdrojů, a to je také důvod, proč se tento obor začal postupně čím dál více rozvíjet. Velkým přínosem pro tuto oblast byl i rozvoj informačních a komunikačních technologií, a tak se projektové řízení začalo využívat ve stále více a více oborech. Ve druhé polovině 20. století se začaly rozvíjet snahy o vytvoření mezinárodních standardů v této oblasti, a to hlavně díky rozvoji mezinárodních projektů. (Doležal, 2012)

Existuje mnoho různých definic projektového řízení, ač jsou mnohokrát odlišné pouze v drobnostech.

- Němec (2002, s. 22) definuje projektové řízení jako *„filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.“*
- Naproti tomu Doležal (2016, s. 16) jej popisuje jako *„soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.“*
- Fiala (2004, s. 19) tvrdí že: *„projektové řízení je způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupů s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.“*

Na základě těchto definic je možné projektové řízení chápat jako postoj, podle kterého se lze stavět k námi vybraným, převážně ve více směrech náročným problémům.

2.1 Standardizace projektového řízení

Existují lidé, kteří standardy, se kterými se dnes lze setkat téměř v každé oblasti, nepovažují za praktické, nýbrž pouze jako výmysl teoretiků, pouze s malým praktickým využitím. Při bližším pohledu na oblast projektového řízení se však ukazuje, že standardy v této oblasti jsou tvořeny manažery s praktickými zkušenostmi a v praxi jsou opravdu velmi nápomocné. Jedná se především o doporučení, jakým přístupem se k projektu stavět, nikoli o jasně daný zákon, který by všichni nutně museli dodržovat. Standardů v této oblasti je možno nalézt hned několik, základní filozofie přesto zůstává stejná, mění se jen pohled na věc (Doležal, 2016).

2.1.1 PM BoK (Project Management Body of Knowledge)

Jedná se o standard vytvářený organizací Project Management Institute, PMI[®], sdružující firmy a projektové manažery z celého světa. Světu byl představen v roce 1996, prošel několika aktualizacemi a aktuálně je již možno pracovat s verzí 5. Na dalším rozvoji standardu se stále pracuje.

Jeho základem je procesní přístup k projektovému řízení a definuje pět hlavních okruhů procesů, deset oblastí znalostí, procesy, vazby mezi nimi, vstupy, výstupy a transformace (Doležal, 2016).

2.1.2 PRINCE2[®] (PProjects IN Controlled Environments)

Tento standard spravuje společnost AXELOS a opět má procesní charakter. Předcházela mu metodika PRINCE, kterou vytvořila agentura CCTA¹, jako standard k IT projektům informační zprávy s účelem vyhýbat se nežádoucím jevům v projektech. PRINCE2[®] vznikla roku 1996, je obecnější než předchozí verze a zahrnuje všechny typy projektů. V dnešní době se využívá verze z roku 2009.

Důraz je kladen na číslo sedm. Konkrétně se jedná o sedm hlavních principů, jako jsou například role, produkt, odpovědnosti aj., ze kterých standard vychází. Dále sedm témat, jimž je potřeba v průběhu projektu věnovat pozornost (obchodní případ, organizace, kvalita, plány, rizika, změny a progres), a také sedm procesů probíhajících v projektu (Doležal, 2016).

¹ Central Computing and Telecommunications Agency

2.1.3 ICB (IPMA® Competence Baseline)

Tento standard vytváří organizace International Project Management Association, což je nejstarší organizace s takovýmto charakterem, a proto také tento standard vznikl již v šedesátých letech. Na rozdíl od předchozích standardů se vyznačuje spíše zaměřením na kompetence, schopnosti a dovednosti účastníku projektu, než na samotné procesy a jejich aplikaci. Pouze okrajově popisuje procesní kroky a více se zaměřuje na práci lidí. Je tak vytvářen prostor pro vlastní nápady a kreativitu.

Jejich filozofie je rozdělena do tří oblastí, a to oblast technické kompetence, zahrnující metody, techniky a nástroje, pak také oblast behaviorální kompetence, zkoumající měkké dovednosti a oblast kontextové kompetence, v níž se jedná o integrační a systémové znalosti a dovednosti. Oblasti se pak dále ještě člení a existuje mezi nimi velká provázanost (Doležal, 2016).

2.1.4 ISO 21 500

Původně se projekty zabývala směrnice ISO 10 006, ta však byla časem, konkrétně v roce 2012, nahrazena ISO 21 500 Guidance on project management, do českého jazyka se dostala roku 2013 jako ČSN ISO 21 500 Návod k managementu projektu. Ačkoliv došlo k určitým změnám, tak účel směrnice byl zachován a stále se jedná o návod, jak přistupovat k řízení kvality projektů.

Obsahově se téměř shoduje se standardem PM BoK, c však dodává informace o kompetencích lidí v projektu a na rozdíl od předchozích standardů podle něj není možno udělovat certifikace (Doležal, 2016).

2.2 Projekt

Hlavním pojmem vyskytujícím se v rámci projektového řízení je bezpochyby pojem projekt. Autor od autora má své vlastní, více či méně odlišné pojetí tohoto pojmu, na jejichž základě lze chápat, že se jedná o aktivitu, která má své specifické vlastnosti a je vykonávána za účelem dosažení jasně daného cíle.

Svozilová (2016) píše, že se jedná o téměř jakýkoliv sled činností, při nichž je velký důraz kladen právě na aplikaci metod a pravidel projektového managementu. Jde o řízený proces s jasně daným začátkem a koncem, který má přesná pravidla řízení a regulace, jinak by se mohlo jednat pouze o řadu úkolů, které se v závěru svým výsledkem nemusí

vyrovnat naším očekáváním. Pro definování pojmu projekt používá definici Kernerera, která uvádí, že jde o jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů se zřejmým cílem, má jasné určený začátek a konec a čerpá ze předem limitovaných zdrojů.

Projekt může být také nazván jednorázovým procesem, u něhož je důležité dosažení cílů, jež jsme si stanovili, proběhne v něm řada etap a fází, při nichž se vystřídají úkoly, organizace a zdroje. V souvislosti s projektem lze zmínit pojem činnost neboli přeměnu vstupů na výstupy v uceleném čase. U činností rozlišujeme dva typy vazeb, a to vazby technologické a organizační. Technologické vazby jsou reakcí na vzájemnou technologickou návaznost činností, kdežto organizační vazby jsou přivozeny omezenými zdroji a jejich uspořádáním v čase a prostoru. (Fiala, 2004).

2.2.1 Atributy projektu

Každý projekt je odlišný, nicméně jsou atributy, které mají všechny projekty společné. Mezi tyto atributy řadíme (Schwalbe, 2011):

- jedinečný účel – je stanoven cíl projektu a výsledkem je unikátní produkt,
- dočasnost – projekt má dán jasný začátek a konec,
- postupné rozpracování – z počátku nejsou vidět detaily, které se formují, až při práci na projektu, je dobré, v průběhu projektu plány postupně aktualizovat a přizpůsobovat,
- zdroje – jsou zapotřebí k dosažení cíle a mnohdy pocházejí z různých oblastí, za hranicemi oddělení či organizace, pod níž je projekt tvořen, patří mezi ně lidé, hardware, software a další majetek,
- primární zákazník nebo sponzor – u většiny projektů nalezneme mnoho zainteresovaných stran, vždy je však jeden primární sponzor projektu, který mu dává směr a má k dispozici finance,
- nejistota – projevuje se tím, že nelze přesně určit výsledky a výstupy projektu, jeho příčinou jsou rovněž externí faktory a jedná se o jeden z hlavních důvodů náročnosti projektového řízení.

2.2.2 Cíl projektu

Klíčovým faktorem úspěšného projektu je bez pochyby správné definování jeho cíle, popřípadě cílů dílčích. Pokud je cíl projektu určen ne zcela jasně, zvyšuje se pravděpodobnost, že projekt nedopadne podle představ a zainteresované strany nebudou s jeho výsledkem spokojeny. Dobře definovat cíl je relativně dosti obtížné (Doležal, 2012).

Ke správnému definování cíle a tím vytvoření vhodných podmínek pro realizaci se často používá technika SMART (Svozilová, 2016). Název této metody je tvořen prvními písmeny vlastností, které by měl cíl splňovat.

Cíl by měl být (Svozilová, 2016):

- **S** jako specific – konkrétní a specifický,
- **M** jako measurable – opatřen parametry, které můžeme změřit a na jejich základě určit, jestli bylo cíle dosaženo,
- **A** jako assignable – přiřaditelný jednomu subjektu, který bude oprávněn rozhodovat,
- **R** jako realistic – dosažitelný a realistický,
- **T** jako time-bound – časově omezený,

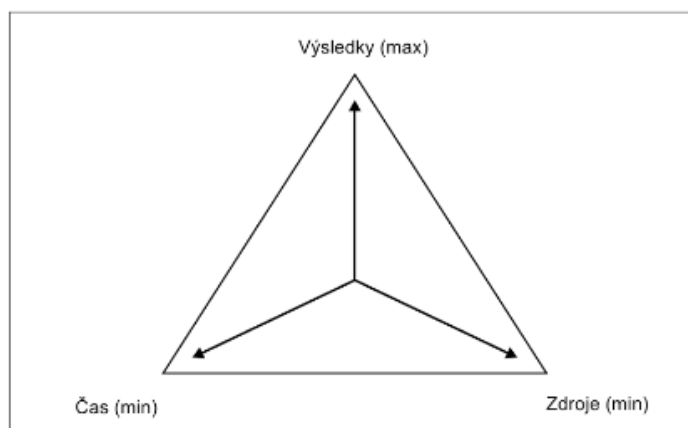
dále se lze ještě setkat s přídavky typu (Doležal, 2016; Management.cz 2015):

- **I** jako intergrated – integrovaný v organizační strategii,
- **E** jako evaluate – hodnocený,
- **R** jako reevaluate – znovu hodnocený, klade důraz na to, že hodnocení by mělo být průběžné.

2.2.3 Trojimperativ

V souvislosti, s již zmíněným cílem nebo cíli projektu se dále objevuje pojem projektový trojimperativ. Jedná se o limitování projektu a jeho cílů třemi veličinami, a to rozsahem (výsledky), časem a zdroji. Podstatou je snaha vyvážit tyto požadavky, za předpokladu, že jsou vzájemně provázány a navzájem se svými změnami ovlivňují (Doležal, 2012).

Při úspěšném řízení projektu je požadavkem dosáhnout provedení ve stanovených parametrech, ve stanovených termínech a v rámci rozpočtových nákladů. Tyto podmínky je velice těžké splnit, neboť se může vyskytnout velké množství hrozeb ovlivňujících zpoždění prací na projektu, překročení rozpočtu, či nesplnění specifikací projektu. Je proto nutné věnovat problémům náležitou pozornost a s velkou frekvencí pak dochází i ke změnám v projektu, během jeho realizace (Rosenau, 2007).



Obrázek 2.1 Trojimperativ (zdroj: Doležal, 2012)

2.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu lze charakterizovat jako popis, jak se projekt vyvíjí v čase. Důležité je přitom, jak již bylo uvedeno, dbát na začátek a konec projektu. Jako na vše ostatní, nahlíží různí autoři i na životní cyklus projektu odlišně. Liší se především v detailnosti jeho členění

Ministerstvo kultury (2015) kupříkladu uvádí, že se životní cyklus projektu skládá ze šesti projektových fází, které jsou ve vzájemné souvislosti a stávají se strategickým plánem průběhu projektu. Mezi tyto fáze patří iniciace, příprava, plánování, řízení, realizace a ukončení projektu.

Pro účely této práce se nejvíce hodí životní cyklus projektu rozdělit do třech základních částí, a to na část předprojektovou (definiční), projektovou (zahájení, příprava, realizace, ukončení) a poprojektovou (vyhodnocení, provoz). V praxi se běžně můžeme setkat s jevem, kdy se velmi dbá na realizační fázi, zato fáze předprojektová a poprojektová, mohou být dosti opomíjeny. Mnohdy se přitom jedná, zejména u předprojektové fáze, o vůbec nejdůležitější část celého cyklu. Tento jev podceňování přípravy může mít neblahé následky na celý projekt a je důkazem o nepochopení podstaty projektového řízení (Doležal, 2012).



Obrázek 2.2 Životní cyklus projektu (Zdroj: Bendová, 2012)

2.3.1 Předprojektová fáze

Jde o fázi, ve které se posuzují příležitosti a proveditelnost záměru. Odpovídá se zde na strategické otázky typu, kam se chceme dostat, jak se tam dostat a jestli má projekt vůbec smysl. Dochází zde k rozhodnutí, zda projekt spustit. Pro tento záměr se zpracovávají nejrůznější analýzy a studie, nejdůležitější je studie příležitosti a studie proveditelnosti (Doležal, 2012).

Hlavním cílem v této fázi je připravit projekt tak, aby jej bylo možno realizovat. Na konci této fáze je plán, podle kterého se bude postupovat a také tým, který bude projekt realizovat (Bendová, 2012).

2.3.2 Projektová fáze

Následující fáze se skládá ze čtyř dalších částí, kterými jsou zahájení projektu, příprava projektu, realizace projektu a ukončení projektu. Začíná se zahájením projektu, což by měl být jasně vymezený proces. Tento proces byl dán dříve plánem projektu a nyní je čas jej realizovat. Často se začíná setkáním zainteresovaných stran neboli kick-off² meetingem, ve kterém se plán a harmonogram rekapituluje a jsou s ním seznámeni všichni účastníci. V případě odchylek od plánu se mohou provádět korekční opatření a úpravy původního plánu, již v průběhu projektu. (Doležal, 2012).

V této části se plán již mění ve skutečnost. Jejím hlavním cílem je dodržet projektový záměr a splnit projektový cíl (Bendová, 2012).

² Vychází původně z fotbalové terminologie a v překladu kick-off znamená zahájení výkopem.

2.3.3 Poprojektová fáze

Poslední fáze nastává, až po ukončení samotného projektu. Dochází v ní k analýze poznatků a zkušeností, které byly načerpány při realizaci projektu. Je to důležité především k nalezení a poučení se z chyb, kterým se bude potřeba vyvarovat při dalších projektech. Nutností je také zohlednit čas, kdy se budou tyto výstupy hodnotit, neboť některé výstupy z projektu se dostaví až po uplynutí určité doby (Doležal, 2012).

Hlavním cílem poprojektové fáze je projekt vyhodnotit a zarchivovat projektovou dokumentaci. Opomíjet se také nesmí zpětná vazba (Bendová, 2012).

2.4 Role v projektovém řízení

Velmi důležitou složkou projektu jsou lidé, na kterých je projekt plně závislý. Kdokoli, kdo je s daným projektem nějakým způsobem spojen, je nazýván stakeholderem neboli zainteresovanou stranou projektu.

Doležal (2016, s. 65) tvrdí, že *„Zainteresovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojena do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“* Z definice vyplývá, že se může jednat jak o jednotlivce, tak o skupinu, která je nicméně většinou reprezentována konkrétním člověkem, a to přináší do projektu určitou individualitu.

Škála zainteresovaných stran je velmi široká. Může jít od manažerů, kteří poskytují finanční či politickou podporu projektu, až po ty, kteří ovlivňují jeho sponzorování. Účastníci mají podle své role v projektu přiděleny nejrůznější odpovědnosti, a mohou projekt ovlivnit jak pozitivně, tak i negativně (Svozilová, 2016).

Podle zastávaných rolí lze členit stakeholdery na (Doležal, 2016):

- zadavatele projektu – chce realizovat projekt;
- zákazníka (uživatele) projektu – pracuje s výstupy projektu v provozní fázi;
- vlastníka (sponzora) projektu – rozhoduje o důležitých aspektech projektu, zodpovídá organizaci za byznys přínos;
- realizátora (dodavatele) projektu – spojen se zájmy zhotovitelů – členy projektového týmu;

- investora projektu – vlastní finanční a jiné zdroje, vkládané do projektu a očekává jejich zhodnocení;
- dotčené strany – neřadí se ani do jedné z kategorií výše, ale jistým způsobem je s projektem spojen.

Mnohdy se stane, že jedna osoba může v daném projektu plnit více rolí.

2.4.1 Manažer projektu

Jde o člověka, starajícího se o celkové zabezpečení chodu projektu a odpovídá za dosažení předem daných cílů. Jeho pracovní náplní je připravit plán projektu, vymezit rozsah prací a zajistit použitelné zdroje. V průběhu projektu poté kontroluje shodu plánu s realitou a identifikuje hrozby. Očekává se od něj také dobrá schopnost práce a komunikace s lidmi. To vše vede k vytvoření systému řízení a týmové spolupráce. Dále se od něj očekává otevřenost ke změnám a jisté vizionářství (Hrazdilová Bočková, 2016).

2.4.2 Projektový tým

Hlavním výkonným článkem projektu je projektový tým. Sestavení tohoto týmu a jeho organizační struktury je jedním ze základních úkolů při plánování projektu. Jedná se o skupinu osob, které se podílejí na realizaci projektu a jsou řízeny projektovým manažerem. Jejich práce je přesně definovaná a omezená časovým úsekem, ve které ji musejí vykonat. (Svozilová, 2016)

Podle přístupu a svého chování na pracovišti definoval Meredith Belbin devět týmových rolí, do nichž se osoby v projektovém týmu pasují tak, aby vynikly jejich silné stránky. V úspěšném týmu je zapotřebí, aby byly tyto role vyvážené a každý dělal to, v čem vyniká. Každá z těchto rolí má své silné i slabé stránky a všechny jsou stejně důležité. Každý člen týmu může zastávat jednu nebo také více týmových rolí. K přiřazení rolí jednotlivým členům týmu slouží Belbinův test týmových rolí, který se nachází v příloze číslo 1 (BELBIN Associates, 2017).

Mezi role podle Belbina se řadí (BELBIN Associates, 2017):

- Vyhledávač zdrojů – má zvědavou povahu, hledá pro tým nové nápady a navazuje kontakty, občas je však až příliš optimistický a jeho počáteční zájem může opadnout.

- Týmový pracovník – pomáhá stmelovat tým, používá jejich všestrannost k dokončení požadované práce, bývá vnímavý, diplomatický a motivující, pomáhá zvládat konflikty, avšak v klíčových situacích může být nerozhodný.
- Koordinátor – zaměřuje se na týmové cíle a pomáhá nasměrovat členy týmu tím správným směrem, dokáže identifikovat talenty a je velmi sebevědomý, občas také až manipulativní.
- Inovátor – jedná se o kreativního člověka dobrého v řešení problémů mnohdy neortodoxními způsoby, do týmu přináší myšlenky a řeší složité problémy, stává se, že je tolik zaujat svými myšlenkami, že zapomíná efektivně komunikovat.
- Kontrolor – nechává si nadhled a poskytuje logický pohled na věc, je strážlivý, strategický a často náročný, dokáže přesně zhodnotit všechny možnosti, jeho slabinou je přílišná kritičnost a neschopnost ostatní inspirovat.
- Specialista – přináší týmu podrobné znalosti týkající se klíčové oblasti řešeného problému, přemýšlí sám za sebe a je soběstačný, je to odborník, někdy to však přehánění se zbytečnými detaily.
- Usměrnovač – udržuje tým neustále v chodu, tak, aby byl nevybočoval ze směru či tempa, vyznačuje se náročností, dynamikou a tlakem, pomáhá překonávat překážky, často provokuje a zraňuje lidské city.
- Realizátor – plánuje fungující strategii a uskutečňuje ji co nejefektivněji, je praktický a spolehlivý, velmi dobře organizuje práci, mohou ho překvapit změny a nové možnosti.
- Kompletovač – jeho čas přichází v závěrečné fázi práce, kdy vše dotahuje do konce a podrobuje té nejvyšší kontrole, mezi jeho vlastnosti patří, že je velice pečlivý, svědomitý a úzkostlivý, vyhledává chyby a věci zdokonaluje, jeho strachování se bývá občas až přehnané.

2.5 Metody a přístupy projektového řízení

V rámci projektu je využíváno mnoho metod a přístupů, které pomáhají projekt správným způsobem sestavit, tak aby bylo co nejefektivněji dosaženo požadavků, kvůli kterým je projekt realizován. Tato kapitola uvádí, které nástroje, metody a přístupy jsou v projektu využívány, a tyto metody pak dále rozvádí a popisuje.

Při pohledu na kapitolu 2.3 Životní cyklus projektu, lze zjistit, že se dá projekt rozdělit do tří velkých fází. Z hlediska aplikace metod projektového řízení je nejdůležitější fází, fáze předprojektová, v níž se, jak bylo již výše zmíněno, zpracovávají se v ní dva základní dokumenty, kterými jsou studie příležitosti a studie proveditelnosti. Tyto dvě hlavní studie zahrnují množství metod, které je možno využít ke správnému řízení projektu.

V první fázi využíváme tyto metody k analýze a naplánování projektu. Ve fázi projektové poté výsledky těchto metod aplikujeme a používáme ke správnému řízení projektu.

2.5.1 Studie příležitosti (Opportunity Study)

Úkolem studie je odpověď na otázku, zdali je správná doba k realizaci projektu. Bere v úvahu situaci v okolí projektu a její vývoj. V případě doporučení provedení projektu mu poskytuje první detailnější charakteristiku (Doležal, 2012).

V rámci této studie je využíváno mnoho metod a nástrojů především z oblasti marketingu a managementu. Mezi metody, které zde lze zahrnout patří například:

- PEST(LE) analýza – analýza okolního prostředí,
- Porterova analýza pěti sil – analýza odvětví a jeho rizik,
- Ishikawův diagram – analýza příčin a následků,
- Matice BCG (Bostonská matice) – hodnocení portfolia produktů,
- Balanced Scorecard (BSC) – systém strategického řízení a měření výkonnosti.

2.5.2 Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Navazuje na studii příležitosti, na jejímž základě ukazuje nejvhodnější cestu realizace projektu, upřesňuje jeho obsah, termíny, náklady a zdroje (Doležal, 2012).

Jako základní nástroj se v této studii sepisuje takzvaný logický rámec, který uvádí nejdůležitější prvky projektu. Následuje analýza silných a slabých stránek projektu s využitím metody SWOT (v některých případech ji lze zařadit již do studie příležitosti).

Pokud dojde k rozhodnutí projekt zahájit a začít projektovou fází, je nutno sepsat základní projektový dokument, kterým může být zakládací (identifikační) listina projektu. Tato listina může mít různé podoby, vzhledem k povaze projektu a informacím, které jsou pro identifikaci projektu nezbytné. Vzor, jak může případná identifikační listina projektu vypadat, se nachází v příloze číslo 2. Nedílnou součástí přípravy projektu je sestavení WBS (Work Breakdown Structure) zahrnující milníky projektu.

Významnou součástí plánování projektu je síťová analýza. Jedná se o souhrn modelů a metod, provádějících analýzu projektů s ohledem na čas, náklady a zdroje potřebné k realizaci projektu. Důležitým nástrojem této analýzy je síťový graf, který představuje matematicko-grafický model projektu. Tento graf se dělí na hranově a uzlově definovaný. Více využíván je graf hranově definovaný, v němž hrany grafu představují činnosti projektu a uzly události. Mezi důležité metody síťové analýzy patří metoda CPM (Critical Path Method) a metoda PERT (Project Evaluation and Review Technique). Tyto dvě metody se od sebe liší časovým ohodnocením činností, které je v případě CPM deterministické³ a v případě PERT stochastické⁴ (Fiala, 2004).

Logický rámec (LR, logframe)

Jedná se o nástroj pomáhající při stanovení cílů projektu a podporující jejich dosažení. Je zpracován pomocí tabulky shrnující nejdůležitější aspekty projektu. Jednotlivé řádky tabulky zachycují hlavní cíl projektu, dílčí cíle, výstupy projektu a činnosti projektu. Sloupce naopak uvádí popis jednotlivých řádků, měřitelné ukazatele, zdroje informací a prostředky jejich ověření, a také předpoklady a rizika (Vokál, 2013). Jak je možno logický rámec prezentovat, lze vyčíst z obrázku 2.3.

³ Předvídatelné, lze jej určit.

⁴ Nepředvídatelné, pracuje s pravděpodobností.



Obrázek 2.3 Logický rámec (Zdroj: Vokál, 2013)

SWOT analýza

Název této metody se skládá z prvních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Samotná metoda zobrazuje tabulku členící se na čtyři kvadranty. Každý z kvadrantů má za úkol reprezentovat jeden z těchto anglických pojmů. V každém kvadrantu se dále nachází seznam silných stránek, slabých stránek, příležitostí nebo hrozeb, který může být zpracován jako výčet.

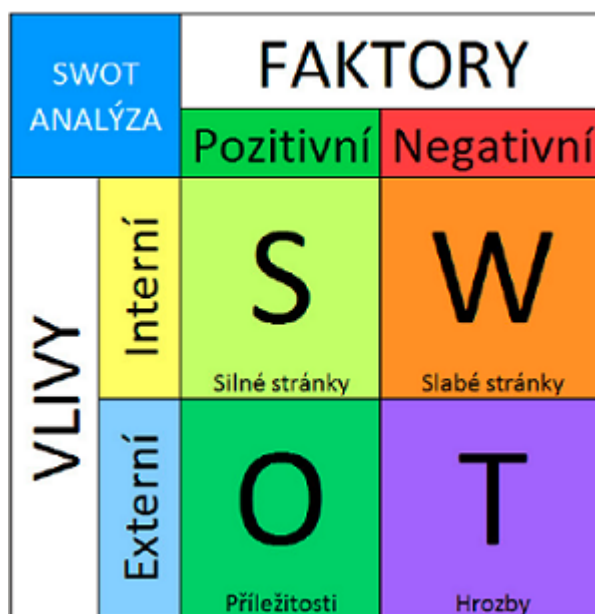
Charakteristika jednotlivých kvadrantů:

- strengths – popisuje silné stránky samotného projektu (vnitřní pohled),
- weaknesses – zabývá se slabými stránkami projektu (vnitřní pohled),
- opportunities – uvádí, jaké jsou příležitosti tohoto projektu v souvislosti s okolním světem (vnější pohled),
- threats – zkoumá hrozby projektu, které jej mohou ovlivnit zvenčí (vnější pohled).

K dalšímu rozpracování je dobré jednotlivým položkám přidělit váhu, která definuje, jak je daná položka důležitá. Součet vah v jednotlivých kvadrantech musí být 1.

Dále se položkám přiřadí hodnocení vyjadřující spokojenost se stavem položky. U silných stránek a příležitostí se využívá stupnice 1-5 za předpokladu, s rostoucí hodnotou roste spokojenost. Naproti tomu u slabých stránek a hrozeb se využívá stupnice záporná od -1 do -5, kdy -5 znamená nejvyšší možnou nespokojenost.

Dalším krokem je vynásobení hodnocení a váhy, čímž vznikne výsledek jednotlivých položek. Tyto výsledky se sečtou v rámci jednotlivých kvadrantů a následně se sečtou hodnoty kvadrantů vnitřních vlivů a vnějších vlivů. Posledním krokem je sečtení hodnot vnitřních a vnějších faktorů, čímž dostaneme výslednou bilanci analýzy. Tato hodnota by mělo být čím jak nejvíce kladná, v opačném případě, to znamená, že v projektu převládají negativní faktory a je s tím nutno něco udělat.



Obrázek 2.4 SWOT analýza (zdroj: Businesspro.cz, 2016)

WBS (Work Breakdown Structure)

Jedná se o metodu zachycující hierarchickou strukturu prací, která definuje, CO se bude dělat, ale nezahrnuje už popis, KDY nebo JAK se to bude dělat (Doležal, 2012). Tato struktura také definuje celkový rozsah projektu a jedná se tak o klíčový prvek v plánování projektu. Nejdůležitějším pojmem v rámci WBS je dekompozice neboli rozdělení předmětů plnění projektu na menší části. Jedná se tedy o jakýsi úkolově orientovaný strom, či rodokmen aktivit (Schwalbe, 2011).

V rámci WBS je dobré si stanovit takzvané milníky. Jedná se významnou událost či výstup v průběhu projektu, která má nulovou délku. Často se jedná o konec etapy, nebo výstup předávaný zákazníkovi. S jeho pomocí lze monitorovat postup projektu (Schwalbe, 2011).

CPM (Critical Path Method)

Tato metoda se zabývá časovou analýzou projektu. Jak již bylo zmíněno, jedná se o deterministickou metodu síťové analýzy, což znamená, že dobu trvání jednotlivých činností lze jasně určit. Je založena na kritické cestě projektu, jejím vyhledání a analýze. Kritická cesta je nejdelší sled úkolů projektu, které neobsahují žádné časové rezervy (Svozilová, 2016).

Důležitým nástrojem k výpočtu kritické cesty je síťový graf. K jeho sestavení je zapotřebí znát seznam činností projektu, délky trvání jednotlivých činností a návaznost činností na sebe.

Jak uvádí Fiala (2004, str. 86), při určování kritické cesty je nutno začít výpočtem termínů, což probíhá ve dvou fázích. První fází je výpočet vpřed, kdy se počítají nejdříve možné termíny. Druhá fáze je fáze vzad, kdy se naproti tomu počítají nejpozději přípustné termíny. K výpočtům jsou zapotřebí vzorce, v nichž jsou zaváděna následující označení (Fiala, 2004):

t_{ij}	doba trvání činnosti (i, j),
$t_i^{(0)}$	termín nejdříve možného začátku činnosti (i, j),
$t_j^{(0)}$	termín nejdříve možného konce činnosti (i, j),
$t_i^{(1)}$	termín nejpozději přípustného začátku činnosti (i, j),
$t_j^{(1)}$	termín nejpozději přípustného konce činnosti (i, j),
$T_i^{(0)}$	nejdříve možný termín realizace uzlu i,
$T_i^{(1)}$	nejpozději přípustný termín uzlu i.
$T_n^{(0)}$	nejdříve možný termín dokončení projektu, vypočten metodou vpřed.

Výpočet vpřed:

- 1) Určení nejdříve možného začátku projektu

$$t_i^{(0)} = T_1^{(0)} = 0 \quad (2.1)$$

- 2) Určení nejdříve možných konců činností

$$t_j^{(0)} = t_i^{(0)} + t_{ij} \quad (2.2)$$

- 3) Uzly se realizují, realizací všech do nich vstupujících činností

$$T_j^{(0)} = \max t_j^{(0)} \quad (2.3)$$

- 4) Určení nejdříve možných začátků pro další uzly

$$t_i^{(0)} = T_i^{(0)} \quad (2.4)$$

Výpočet vzad:

- 1) Určení nejpozději přípustného konce projektu

$$T_n^{(1)} = t_n^{(1)} = T_n^{(0)} \quad (2.5)$$

- 2) Nejpozději přípustné termíny se vypočtou vzorci

$$t_i^{(1)} = t_i^{(1)} - t_{ij} \quad (2.6)$$

$$T_i^{(1)} = \min t_i^{(1)} \quad (2.7)$$

$$t_j^{(1)} = T_j^{(1)} \quad (2.8)$$

Po vypočtení termínu je zapotřebí vypočítat celkovou rezervu RC_{ij} pro jednotlivé činnosti. Toto se provádí pomocí vzorce:

$$RC_{ij} = T_j^{(1)} - T_i^{(0)} - t_{ij} = t_j^{(1)} - t_i^{(0)} - t_{ij} \quad (2.9)$$

Hrany, na kterých budou rezervy rovny nule, jsou kritické hrany. Tyto hrany udávají kritickou cestu projektu (Fiala, 2004).

PERT (Project Evaluation and Review Technique)

Stejně jako předchozí metoda, také PERT řeší časovou analýzu projektu. Navíc však zohledňuje pravděpodobnost a riziko. Jedná se tedy o metodu stochastickou. Doby trvání t_{ij} se u metody PERT uvádí jako náhodné veličiny.

Tyto doby trvání určíme na základě tří veličin, kterými jsou:

- a_{ij} – optimistický odhad, vycházející z předpokladu velmi dobrých podmínek pro realizaci činnosti,

- m_{ij} – modální odhad, vycházející z předpokladu běžných podmínek pro realizaci činnosti,
- b_{ij} – pesimistický odhad, vycházející z předpokladu velmi špatných podmínek pro realizaci činnosti.

Na základě odhadu těchto veličin lze vypočítat střední hodnotu doby trvání činnosti podle vzorce:

$$\bar{t}_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6} \quad (2.10)$$

Po následném sečtení středních hodnot dob trvání činností, lze dostat střední hodnotu trvání projektu (Fiala, 2004).

2.6 Softwarové nástroje projektového řízení

Důležitou podporou projektového řízení jsou v dnešní době softwarové (SW) nástroje a projektoví manažeři by se bez nich už jen obtížně obešli. Před příchodem počítačů se všechna projektová práce musela dělat ručně, což bylo velmi časově náročné a pracné z hlediska úprav, změn v projektu apod. Dnes existují stovky SW nástrojů usnadňující tuto práci. SW nástroje nám pomáhají s plánováním projektu, co se týká času, nákladů i zdrojů.

Tyto nástroje lze členit podle nejrůznějších kritérií:

1) Z hlediska ekonomického

- a. Komerční – JIRA, Archibus, People Manager, MS Project, Primavera, Trello, Basecamp
- b. Nekomerční – Asana, Azendoo, Freedcamp, Freeloo, Project Buble, Project HQ, Clockin IT, GanttProject, Wrike

2) Z hlediska přístupu

- a. Desktop – Instantis, Advanta, MS Project, Primavera
- b. Online – JIRA, TaskManager, People Manager, PM Portal, Projektově.cz

Na základě průzkumů a analýz vyšlo najevo, že v rámci veřejných institucí a firem se nejvíce využívají kancelářské balíky Microsoft Office. Doplnkovým programem tohoto balíku je softwarový nástroj MS Project, sloužící k návrhu, plánování a kontrole realizovaného projektu. Dále v této kapitole je tento nástroj popsán a v kapitole 4 je následně prakticky využit.

2.6.1 MS Project

Jedná se o doplnkový program kancelářského balíku Microsoft Office společnosti Microsoft, který si je nutno však zvlášť dokoupit. Tento nástroj umožňuje rychle snadno začít, naplánovat a realizovat projekt, a také zvýšit produktivitu projektových týmů a jejich manažerů. Tak jako celý Microsoft Office je MS Project dostupný v několika verzích. Tou nejnovější je nyní MS Project 2016, dostupný ve variantách Project Standard, Project Professional a Project Server.

Součástí jsou integrované šablony, které jsou jednoduše přizpůsobitelné, ale také používají nejlepší doporučené postupy, čímž pomáhají s projektem snadno začít, aniž by bylo nutno vytvářet plány od začátku.

Pro plánování tento software využívá Ganttovy diagramy. Lze zde také najít již předvyplněné rozevírací nabídky, což proces plánování zjednodušuje. Sestavy je možno v rámci organizace sdílet, takže k nim mají přístup všichni v týmu. Program také nabízí práci s více časovými osami a jejich přizpůsobení, tak aby například zobrazovaly jen určitá data (Microsoft, 2017).

3 Analýza prostředí

Následující kapitola sleduje oblast, ve které je projekt tvořen a níž se zabývá. Jedná se o prostředí neformálního vzdělávání mládeže s grantovou podporou Evropské unie. Když se řekne slovo Erasmus, většina lidí si ihned vybaví vysokoškolské zahraniční studijní výjezdy. Toto je však malá část velkého programu.

Vzhledem k aktivní účasti v Evropské unii, jako jeden z členských států, je třeba dodržovat mezinárodní předpisy a nařízení, vydané touto nadnárodní organizací. Jednou z významných oblastí, kterou se EU zabývá, je oblast vzdělávání. V tomto kontextu je potřeba zmínit organizaci EACEA⁵. Jedná se o výkonný orgán Evropské komise sídlící v Bruselu, který má za úkol spravovat programy EU, zabývající se oblastmi vzdělávání, mládeže, sportu, audiovizuální oblast, kultura, občanství, humanitární pomoc apod. a jejich financování.

Většina programů běžících pod záštitou této organizace podporuje mezinárodní spolupráci v rámci Evropy i mimo ni. Účastníci těchto programů mají příležitost pracovat na společných projektech, rozšířit si profesní i osobní síť, rozvíjet své dovednosti a znalosti a získat větší interkulturní rozhled. V dnešní době se EACEA stará o 5 velkých programů, s nejrůznější náplní. Jedním z těchto programů je také program Erasmus+, kterého se týká obsah této bakalářské práce (European Union, 2016).

Jelikož je států zapojených do těchto programů spousta a v každém z těchto států jsou desítky organizací, které se jich účastní, nebylo by v silách EACEA řídit všechny události s tím spojené. Každý z těchto států má dále proto svou národní agenturu, která se stará o veškeré aktivity spojené Evropskými programy v rámci své země a zodpovídá se EACEA. Seznam těchto agentur je možno najít na stránkách Evropské komise. V České republice existuje pro tento účel agentura nazvaná Dům zahraniční spolupráce.

3.1 Erasmus+

Jedná se o program EU pro vzdělání, odbornou přípravu, mládež a sport, probíhající v období 2014–2020. K jeho podpoře poskytuje Evropská unie 14,7 miliardy eur. Tento program nahrazuje a slučuje sedm programů, které mu předcházely. Byl to Program celoživotního vzdělávání (ten zahrnoval projekty Erasmus, Leonardo da Vinci,

⁵ Neboli Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, což do češtiny překládáme jako Výkonná agentura pro vzdělávání, kulturu a audiovizuální oblast.

Comenius, Grundtvig a Jean Monet), program Mládež v akci, pět programů mezinárodní spolupráce (Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, Edulink, program pro spolupráci s průmyslovými zeměmi) (EACEA, 2017).

Do programu Erasmus+ se mohou zapojit (European Commission, 2014):

- Studenti vysokých škol, kteří chtějí studovat či pracovat v zahraničí.
- Mladí lidé, kteří se chtějí zúčastnit výměn mládeže či dobrovolnictví.
- Učitelé, trenéři, lektori, administrativní pracovníci a pracovníci s mládeží, kteří chtějí učit a získat nové profesionální perspektivy z ciziny, nebo by rádi sdíleli své zkušenosti.
- Instituce či organizace zabývající se vzděláním, odbornou přípravou a mládeží, které touží po výměně zkušeností za účelem inovace a modernizace.
- Vysoké školy a podniky, toužící po rozšíření podnikatelského potenciálu student a zaměstnanců, a také jejich osobnímu růstu na trhu práce.

Země zapojené do programu se dále člení na země programové a země partnerské, a to podle míry zapojení do programu. Toto rozdělení je následovné:

- 1) Programové země se mohou zapojit do všech aktivit Erasmu+. Patří zde všechny členské státy Evropské unie, a dále Island, Lichtenštejnsko, Norsko, Švýcarsko, Turecko a Makedonie (European Commission, 2014).
- 2) Partnerské země se mohou zúčastnit jen do některých aktivit tohoto programu, jsou to všechny ostatní země světa, které odpovídají kritériím požadujícím Evropskou komisí (podrobněji uvedeno v Příručce k programu Erasmus+⁶) (European Commission, 2014).

⁶ Příručka Programme guide je oficiální dokument, podle kterého jsou řízeny veškeré aktivity v programu Erasmus+, každý rok je nová verze a lze ji nalézt například na stránkách Domu zahraniční spolupráce.

Program Erasmus+ je velmi rozsáhlý program dělící se na dalších 6 sektorů (European Commission, 2014):

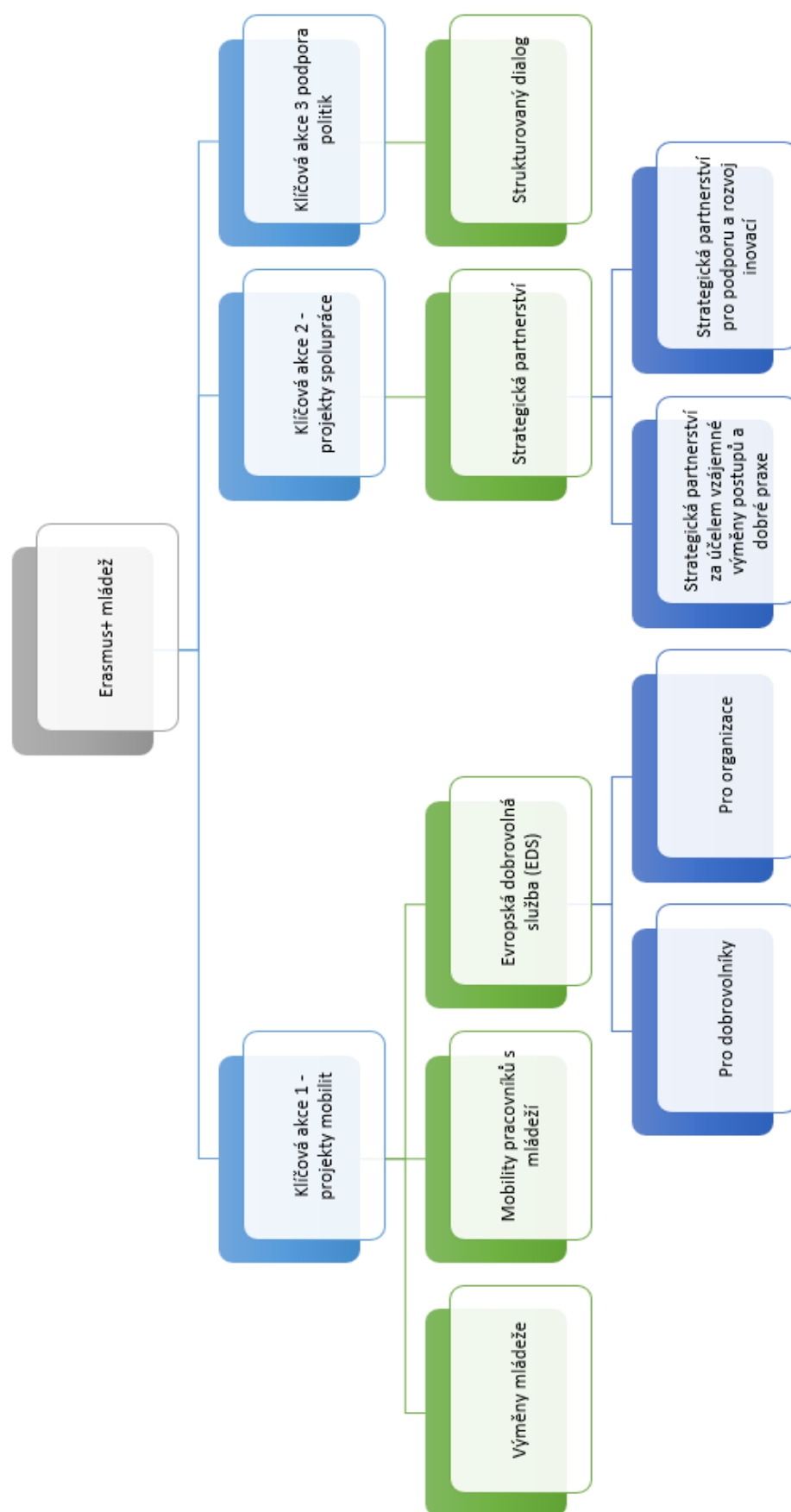
- Erasmus+ školní vzdělávání (Comenius),
- Erasmus+ vysokoškolské vzdělávání (Erasmus),
- Erasmus+ odborné vzdělávání a příprava (Leonardo da Vinci),
- Erasmus+ vzdělávání dospělých (Grundtvig),
- Erasmus+ mládež (Mládež v akci),
- Erasmus+ Sport.

3.1.1 Erasmus+ mládež

Tato bakalářská práce se konkrétně zaměřuje na sektor Erasmus+ mládež. Jde o program, jehož cílovou skupinou jsou lidé ve věku 13 až 30 let a pracovníci s mládeží. Tento program navazuje na předchozí program Mládež v akci (2007–2013).

Mezi obecné cíle programu patří motivování mladých lidí k aktivnímu přístupu, zapojování se do společnosti a odstraňování bariér. Program nabízí možnost seberealizace, rozšíření jazykových znalostí a získání mezinárodních zkušeností. Velký důraz je kladen na rovnocennost a zapojení lidí s omezenými příležitostmi, což vede k rozvoji tolerance a solidarity. K tomuto neodbytně patří také podpora pracovníků s mládeží a rozvoj oblasti neformálního vzdělávání (Dům zahraniční spolupráce, 2016).

I tento sektor je dále dosti rozčleněný. Jeho strukturu znázorňuje schéma nacházející se na obrázku 3.1. Největší pozornost tato práce věnuje mobilitám pracovníků s mládeží patřící do oblasti Klíčové akce 1, kam se řadí návrh zpracovávaného projektu.



Obrázek 3.1 Struktura programu Erasmus+ mládež (zdroj: vlastní)

Mobility pracovníků s mládeží

Oficiální příručka Erasmus+ mládež, kterou vydává Dům zahraniční spolupráce (2016, str. 7), uvádí že: „*Projekty zaměřené na mobilitu pracovníků s mladými lidmi umožňují pořádání mezinárodních školení, seminářů, vytváření partnerství, studijních návštěv a praktických stáží.*“

Cílem těchto akcí je profesní rozvíjení pracovníků s mládeží. Zúčastnit se mohou lidé pracující s mladými lidmi, ať už profesionálně či dobrovolně, a také ti kdo by takový projekt rádi zrealizovali. Není zde žádné omezení, co se týče věku ani kvalifikace (Dům zahraniční spolupráce, 2016).

Účast na těchto aktivitách by měla mít jasný dopad na každodenní práci jejich účastníků s mládeží. Je požadováno, aby jejich výsledky byly v oblasti práce s mládeží dále šířeny (European Commission, 2017).

3.2 Dům zahraniční spolupráce (DZS)

Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Této organizaci náleží úkoly vyplývající ze zajišťování školských, vzdělávacích a dalších styků se zahraničím, na pokyny ministerstva. DZS má na starost škálu mezinárodních programů, především z oblasti vzdělávání. Její služby jsou jednak pro jednotlivce, studenty, učitele a další odborníky, tak pro organizace, firmy, samosprávné orgány a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Dům zahraniční spolupráce poskytuje velké množství příležitostí k získání podpory pro projekty a jiné aktivity probíhající v rámci evropských programů. Podporu může získat celá řada institucí, o které se DZS v tomto ohledu stará a zaštiťuje je (DZS.CZ, 2017).

Do programu Erasmus+ mládež, se mohou zapojit tyto instituce (DZS.CZ, 2017):

- nestátní nezisková organizace,
- nestátní nezisková organizace na evropské úrovni,
- sociální podniky,
- místní, regionální, národní veřejný orgán,
- neformální skupina mladých lidí,

- asociace krajů,
- Evropské uskupení teritoriální spolupráce,
- Zisková organizace aktivní v společenské odpovědnosti firem.

3.2.1 Euroteam

Euroteam je neformální skupina mladých lidí z Havířova a okolí. Na základě předpisu musí být tato jednotka tvořena nejméně čtyřmi mladými lidmi se stejným záměrem, nemusí být nikde registrována a má neomezené trvání. Euroteam je registrován na portálu EACEA, čímž mu byl přiřazen PIC⁷ a má nárok na podávání grantových žádostí pro tvorbu projektů. PIC je podmínkou k účasti v mezinárodních projektech a k podávání žádostí o grant, přičemž každá organizace musí být registrována na jednoho člověka, a tím mít pouze jeden PIC. Tato organizace je v případě Euroteamu vedena Mgr. Martinem Frolíkem, který provedl registraci pod svým jménem a na jehož jméno jsou podávány všechny projektové žádosti. V případě podávání projektové žádosti, je tohoto typu organizace nutno uvést jména a data narození nejméně čtyř mladých členů skupiny, společně s kopiemi jejich identifikačních údajů (občanské průkazy).

Euroteam vznikl v roce 2007, zabývá se především navazováním partnerství s účastníky různých mezinárodních aktivit a pořádáním projektů pro ostatní mládež ve svém okolí. Hlavním cílem organizace je snaha o rozvíjení osobností mládeže, zvyšování jejich informovanosti o Evropské unii a programech pro mládež, které unie organizuje. V Euroteamu má zelenou rovnost příležitostí, interkulturní výuka, přenos zkušeností mezi mladými lidmi, spolupráce s ostatními organizacemi mládeže nejen v Evropě, ale i po celém světě. Bojuje proti rasizmu, netoleranci, nesnášenlivosti a xenofobii.

Většina členů Euroteamu má bohaté zkušenosti jak v roli účastníku, tak i team leaderů v různých mezinárodních projektech a tréninkových kurzech minulého programu Youth in Action a nynějšího programu Erasmus+ jak u nás, tak téměř po celé Evropě – v Polsku, Itálii, Anglii, Gruzii, Španělsku, Dánsku, Lucembursku, Norsku, Francii, Řecku a Turecku. Velká část členů se zapojila také do mezinárodních projektů v rámci programu Lifelong learning programme (Comenius, Leonardo da Vinci, e-Twinning) a mnoha dalších. Od samotného vzniku organizace Euroteam organizoval pro své členy zahraniční

⁷ Identifikační kód účastníka

poznávací cesty do Anglie – celkem 13, dále pak 5 cest do USA, následovaly cesty do Japonska, Irska a Itálie. Euroteam organizoval také v letech 2015-2016 mládežnické projekty Erasmus+ a další aktivitou byla spoluúčast na organizaci dvou mládežnických projektů v rámci Youth in Action v roce 2008 v Řece a v roce 2010 na Horní Bečvě. Toto vše dokládá, že jsou členové Euroteamu velice aktivní v práci s mládeží jak ve formálním, tak i v neformálním vzdělávání. Mnozí z nich pracují navíc jako vedoucí zájmových kroužků pro děti a mládež, často se účastní letních táborů pro mládež jako vedoucí či instruktoři.

V současné době je Euroteam přihlášen do dvaceti projektů a má podanou projektovou žádost v rámci výzvy evropské unie z února 2017. Další dvě žádosti jsou naplánovány k podání v dubnovém kole výzvy. Na základě dlouhodobého záměru rozšíření organizace a jejich činností (zejména počtu projektů), je potřeba aktivnějšího zapojení se některých účastníků již do fáze předprojektové, a s tím spojené psaní projektových žádostí a dalších činností. Jelikož je však tvorba projektů tohoto typu obtížná záležitost, je třeba zajistit komplexnější zapojení ostatních účastníků. Celý proces návrhu projektu je tak třeba formalizovat do kroků, které zajistí vyšší efektivitu práce celého týmu. Pro naplnění tohoto cíle je jedním z výstupů této bakalářské práce šablona, podle níž bude možno postupovat při návrhů jednotlivých projektů.

4 Návrh a implementace projektu

Následující kapitola se zaměřuje na problematiku návrhu a tvorby projektů mobility financovaných grantem programu Erasmus+. Vzhledem k tomu, že většina účastníků tohoto programu nemá téměř žádné zkušenosti s projektovým řízením, které dokáže práci na takovýchto projektech velmi usnadnit, je tedy navržena již dříve zmiňovaná šablona popisující nutný postup při vytváření projektu. Zároveň je tato šablona paralelně aplikovaná na konkrétní projekt mobility pracovníků s mládeží, jehož projektová žádost je připravována k podání v dubnovém termínu výzvy. Po případném schválení, je v plánu tento projekt realizovat na konci roku 2017.

Prvním krokem při tvorbě šablony je rozdělení projektu na menší části, konkrétně na část předprojektovou, projektovou a poprojektovou, a ujasnění si jaké kroky je nutno v jednotlivých částech podniknout. Pro tyto účely je využívána myšlenková mapa vytvořena v programu XMind 8. Tuto mapu je možno nalézt v příloze číslo 3.

4.1 Předprojektová část

Jedná se o část, ve které je zhodnocována organizace vytvářející projekt a také je zde vytvářen konkrétní návrh projektu, jeho téma a cílová skupina, na níž bude projekt zaměřen. K tomuto účelu slouží studie příležitosti a studie proveditelnosti. Před zahájením projektu je také nezbytné zajistit partnerské organizace.

Na této fázi přípravy by se měl podílet celý projektový tým. V Euroteamu je zvykem, že se tato příprava realizuje během víkendového setkání na horách. Zde probíhá intenzivní práce na tvorbě projektového setkání, které bude mít možnost získat evropské grantové prostředky. Promýšlí se nejdříve typ projektu, dále problematika, kterou se bude projekt zabývat a od toho se následně odvozuje název projektu. Všechny tyto náležitosti, společně s délkou setkání, jsou sepsány do dokumentu s názvem Invitation letter⁸, který se připravuje pro potencionální partnerské organizace. Euroteamem připravovaný projekt ponese název North South East West – United Corners of Europe a Invitation letter k tomuto projektu se nachází v příloze číslo 4. Tento dokument v prostředí Erasmus+ nahrazuje Identifikační listinu projektu, nástroje projektového managementu.

⁸ Zvací dopis

4.1.1 Studie příležitosti

Tato studie se zaměřuje hlavně na neformální skupinu Euroteam a její příležitosti v projektové oblasti programu Erasmus+. Pomáhá také zhodnotit, jakým směrem by se organizace měla ubírat a zda má vůbec cenu nějaký projekt realizovat.

PEST(LE) analýza

- **P** – politický faktor – do tohoto bodu je nutno zařadit vliv Evropské komise, která program zřizuje, určuje podmínky zapojení se do programu, stanovuje kritéria, která musí každý projekt splňovat. Každý rok vydává Programme guide⁹, podle něhož se musí řídit všechny projekty spadající do programu Erasmus+. Podpora tohoto programu potrvá do roku 2020.
- **E** – ekonomický faktor – opět na něj má největší vliv Evropská komise a to tím, jak velký rozpočet je pro daný rok programu Erasmus+ mládež přiřazen, tento rozpočet byl pro rok 2016 pro Českou republiku 4 728 558 € a pro rok 2017 se navýšil ještě o 8,8 %.
- **S** – sociální faktor – souvisí s tím, co se momentálně děje ve společnosti a výrazně ovlivňuje témata, která jsou při tvorbě projektů propagována a schvalována národními agenturami (témata jsou podrobně popsány v Programme guide). V poslední době jsou podporována hlavně témata zaměřená na náboženství, znevýhodněné mladé lidi, toleranci a lidská práva. Navíc je s tím spojena unifikace a poznávání kultur, mediální gramotnost, a v neposlední řadě také aktuální téma evropského kontinentu, uprchlíci a migranti.
- **T** – technologický faktor – zde se odráží neustálý vývoj technologií, který pomáhá v plánování projektu, a to hlavně v oblasti komunikace, která je díky moderním technologiím velmi snadná, a ne příliš finančně náročná, a tak lze jednoduše komunikovat jak v rámci Euroteamu, tak s partnery z celého světa a v průběhu pár hodin zařídit vše potřebné.
- **L** – legislativní faktor – všechny projekty mobility musí být v souladu s Evropskou listinou kvality mobility, která zajišťuje správný chod těchto

⁹ Oficiální příručka k řízení Erasmus+ projektů a psaní projektových žádostí, kterou lze najít na stránkách Evropské komise a podle které se musí projekty řídit.

projektů a pozitivní dopad na všechny jejich účastníky, tuto listinu vydává Evropská komise a je přístupná z jejich webových stránek.

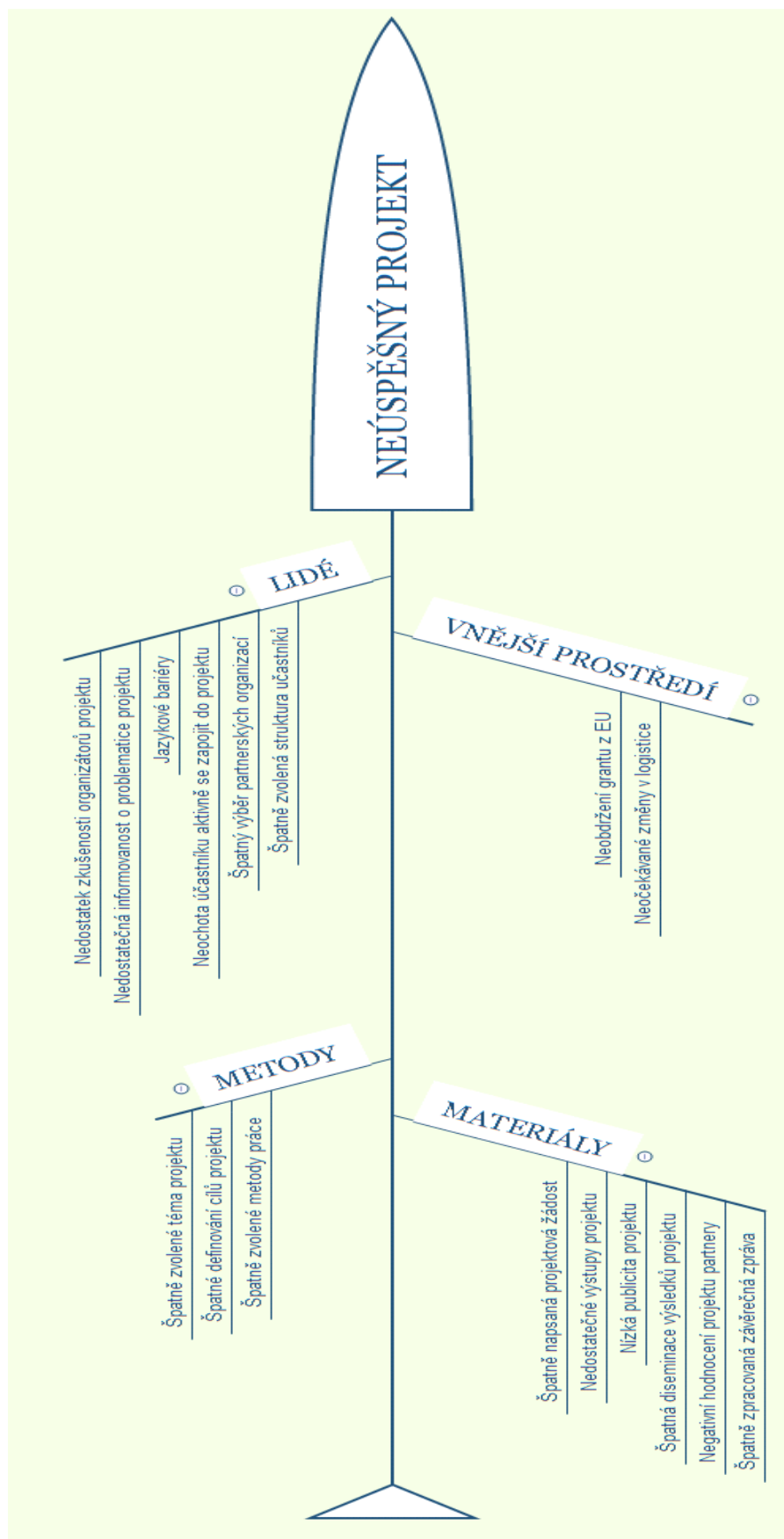
- **E** – ekologický faktor – stejně jako sociální faktor výrazně ovlivňuje téma připravovaných projektů, neboť projekty s ekologickou tematikou jsou již dlouhodobě zařazeny k tématům žádaným a podporovaným.

Porterova analýza pěti sil

- Stávající konkurenti – neformální skupiny a organizace podávající žádosti projektů Domu zahraniční spolupráce.
- Potencionální konkurenti – organizace zvažující aktivní zapojení se do programu Erasmus+ mládež a podání projektové žádosti.
- Dodavatelé – Dům zahraniční spolupráce, schvalující projektové žádosti.
- Kupující – zahraniční partnerské organizace a lidé, kteří se chtějí do projektu zapojit.
- Substituty – projekty podávané národní agentuře ve stejném kole výzvy.

Ishikawův diagram

Ishikawův diagram vyjadřuje příčiny a následky. Lze jej také využít pro specifikaci rizik, které mohou způsobit neúspěšnost projektu. Za největší riziko u toho typu projektu je považováno, že projekt bude označen za neúspěšný. Za parametr neúspěšnosti lze považovat nepřijetí projektové žádosti národní agenturou či špatného zrealizování setkání účastníků mobility (účastníků projektu). Naplnění tohoto rizika tak způsobí, že grant buďto nebude přidělený vůbec nebo bude muset být vrácen. Diagram projektu je znázorněn na obrázku 4.1.



Obrázek 4.1 Ishikawův diagram (zdroj: vlastní)

4.1.2 Studie proveditelnosti

V této části je nutno se zaměřit již na konkrétní návrh projektu, jeho obsahu, cílů a celkové přípravy. Za tímto záměrem se aplikují některé z metod projektového řízení, díky nimž se projekt jednodušeji a efektivněji vytváří.

Logický rámec

Jak již bylo zmíněno, logický rámec je nástroj sloužící ke shrnutí nejdůležitějších aspektů projektu. Pro tuto práci byl sestaven logický rámec popisující obecné aspekty všech projektů tvořených v rámci programu Erasmus+. Při tvorbě projektů mobilit lze následně z tohoto rámce vycházet. Předloha pomáhá jak ke správnému stanovení cílů, účelu a výstupů projektu, tak již navrhuje nutné aktivity a zmiňuje předpoklady realizace projektu. Tento logický rámec je zachycen tabulkou 4.1.

Vytvořený logický rámec byl v dalším kroku pozměněn a aplikován na navrhovaný projekt s názvem North South East West – United Corners of Europe. Posloužil jako jednoduchý nástroj ke správnému stanovení jednotlivých aspektů projektu, tak jak to vyžaduje komise, a také pro vyjasnění konceptu projektu celému týmu. Tento konkrétně aplikovaný logický rámec se nachází v příloze číslo 5.

SWOT analýza

Pro dobré navržení projektu je potřeba identifikovat jeho silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, které mohou nastat. K tomuto účelu je využita SWOT analýza, která je znázorněná tabulkou 4.2. V analýze jsou popsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mohou nastat u projektu mobilit obecně. Jednotlivým položkám jsou také přiřazeny váhy. Stanovení vah proběhlo na základě osobní analýzy a předchozích zkušeností z projektů mobilit tak, aby čím jak nejvíce zohledňovala důležitost položky v rámci kvadrantu. Hodnocení jednotlivých položek bylo stanoveno s ohledem na vytvářený projekt North South East West – United Corners of Europe. Hodnoty vyjadřují osobní zhodnocení připravovaného projektu, a to ve smyslu stanovení důležitosti jednotlivých položek pro tento konkrétně připravovaný projekt.

Po provedení potřebných výpočtů v rámci analýzy lze získat výslednou bilanci projektu. Tato bilance vytvářeného projektu má hodnotu 1,5, z čehož lze vyvodit, že vzhledem ke kladné hodnotě tohoto čísla je vytvářený projekt realizovatelný.

Tabulka 4.1 Logický rámec projektu Erasmus+ (zdroj: vlastní)

	Slovní popis jednotlivých úrovní projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje pro ověření	Rizika / předpoklady
Celkový cíl	V tomto bodě je nutné specifikovat konkrétní cíle, které bývají spjaté s účastníky projektu a pořádající organizací. Cíl vyjadřuje, čeho se chce realizací projektu dosáhnout a jaké budou jeho přínosy.	Cíl je měřen pomocí hodnocení účastníků projektu.	Toto hodnocení je prováděno pomocí nástroje Mobility tool.	
Účel/Záměr	Účel všech projektů Erasmus+ je velmi podobný, neboť vychází ze specifických cílů programu definovaných v příručce Programme guide a je naplňován prostřednictvím projektového setkání. Účel souvisí s tématem a typem projektu. Tento bod je přenesen do projektové žádosti, kde musí být definován jako cíl projektu.	Dosažení účelu projektu hodnotí Evropská komise, a to celkem 2x nejprve při návrhu setkání v projektové žádosti a poté v závěrečné zprávě. Pokud je účel dosažen je projektu přidělen grant.	Projektová žádost, závěrečná zpráva, Programme guide.	Musí se shodovat s cíli programu pro daný rok uvedenými v příručce Programme guide.
Výsledky	Ve výsledcích projektu by měly uvedeny konkrétní nástroje k dosažení projektových cílů. Musí zde být zahrnuto realizované projektové setkání a z něj plynoucí následky.	Fotodokumentace, videodokumentace, průběžné hodnocení projektu a projektových aktivit jeho účastníky, sebereflexe účastníků.	Fotky, videa, články v tisku, webové a facebookové stránky, Youthpassy.	Každý z účastníků musí spolupracovat, aktivně se do projektu zapojit a něčím obohatit ostatní. Musí být dodržen program projektu.

	Slovní popis jednotlivých úrovní projektu	Prostředky (vstupy):	Zdroje pro ověření	Rizika / předpoklady
Aktivita	<p>Tyto kroky jsou vždy stejné u každého projektu v rámci programu Erasmus+, patří mezi ně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Návrh projektu, jeho cíle, tématu a typu projektu. - Výběr projektových partnerů a účastníků. - Sepsání projektové žádosti. - Příprava setkání. - Realizace projektového setkání. - Vyřešení formálních záležitostí a uzavření projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušenosti z předchozích projektů a informace o programu poskytnuté Evropskou komisí. - Internetové stránky sloužící k výběru projektových partnerů. - Formulář projektové žádosti dostupný na webu národní agentury. - Grant z evropských zdrojů. - Přítomnost účastníků, materiál nutný pro projekt. - Mobility tool a závěrečná zpráva. 		<ul style="list-style-type: none"> - Je k dispozici projektový tým. Účastníci komunikují, jsou aktivní a ochotní spolupracovat. - Žádost je zveřejněna na stránkách národní agentury. - Projektová žádost je schválená. - Je k dispozici ubytování, strava a doprava. - Projektový manažer má k dispozici data o účastnících a celém projektu a ví co vše je zapotřebí udělat.
				Do předběžných podmínek patří vznik skupiny či organizace vytvářející projekt, její registrace Evropské komise, přidělení PIC kódu a následné sestavení projektového týmu.

Tabulka 4.2 SWOT analýza projektu Erasmus+ (zdroj: vlastní)

Silné stránky:	Váha	Hodnocení	Výsledek	Slabé stránky:	Váha	Hodnocení	Výsledek
Zkušenosti projektového teamu (velká účast na zahraničních projektech)	0,3	5	1,5	Velké množství realizovaných projektů v posledních letech	0,2	-4	-0,8
Téma zabývající se aktuálně podporovanou tematikou	0,4	4	1,6	Malé zkušenosti členů týmu s tvorbou celého projektu (včetně psaní projektové žádosti)	0,4	-5	-2
Zapojení osob s omezenými příležitostmi	0,2	3	0,6	Jiné aktivity členů týmu	0,3	-4	-1,2
Rozvíjení kompetencí	0,1	3	0,3	Časová náročnost přípravy projektu	0,1	-2	-0,2
Výsledek:			4	Výsledek:			-4,2
Příležitosti:	Váha	Hodnocení	Výsledek	Hrozby:	Váha	Hodnocení	Výsledek
Navázání spolupráce s novými projektovými partnery	0,4	5	2	Nekvalitní spolupráce projektových partnerů	0,2	-4	-0,8
Získání nových zkušeností od ostatních účastníků projektu	0,3	4	1,2	Problémy se zajištěním ubytování a dopravy	0,1	-2	-0,2
Navýšení rozpočtu Erasmus+	0,1	5	0,5	Nedodržení postupů požadovaných Evropskou komisí	0,3	-2	-0,6
Šíření dopadů projektu a propagace organizace	0,2	4	0,8	Neschválení projektové žádosti	0,4	-3	-1,2
Výsledek:			4,5	Výsledek:			-2,8

Návrh projektu s podporou MS Project

Pro časovou analýzu a znázornění činností projektu byl využit softwarový nástroj MS Project. Prvním krokem analýzy je sestavení WBS neboli seznamu činností (aktivit) projektu. Jak lze vidět na obrázku 4.2, projekt mobility je rozvrhnut do třech hlavních fází.



Název úkolu
▾ Projekt mobility
▸ 1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE
2 ZÍSKÁNÍ GRANTU
▸ 3 GRANTOVÁ FÁZE

Obrázek 4.2 Hlavní fáze projektu mobility (zdroj: vlastní)

Jednotlivé fáze se skládají z činností, které je potřeba při tvorbě WBS dobře rozvrhnout a přiřadit. Celá druhá fáze, zaměřující se na získání grantu, je milníkem projektu, což znamená, že její doba trvání je nulová a fáze nezahrnuje žádné další činnosti. Některé z činností projektu jsou rozděleny do několika dalších činností, čímž je tvořen jakýsi strom aktivit.

Každé z činností v tomto stromu musí být následně přiřazena doba trvání. Po přiřazení doby trvání ke každé aktivitě, je spočítána celková doba trvání projektu. Projekt obsahuje celkem čtyři milníky, jejichž doba trvání je nulová. Překonání těchto milníků je klíčové pro možnost pokračování v projektu.

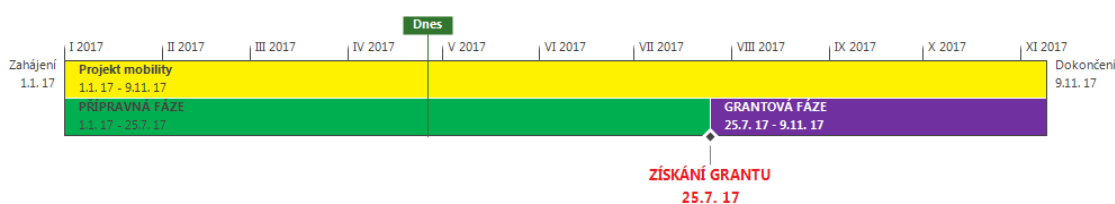
Projekt mobility nebývá nijak speciálně časově omezen. Jedinými podmínkami projektu, co se týče času, je podání projektové žádosti k datumu jedné z výzev a také to, že po případném získání grantu musí být projekt uzavřen do roku od této události. WBS projektu mobility, včetně dob trvání činností a milníků (zvýrazněny kurzívou), je zachyceno na obrázku 4.3.

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
0	Projekt mobility	10,4 měsíce	1.1. 17	9.11. 17
1	1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	6,84 měsíce	1.1. 17	25.7. 17
2	1.1 Přihlášení orzanzice u EACEA	1 hodina	1.1. 17	1.1. 17
3	1.2 Navržení projektu	0,7 měsíce	1.1. 17	22.1. 17
4	1.2.1 Stanovení typu projektu	1 den	1.1. 17	2.1. 17
5	1.2.2 Určení tématu projektu	3 dny	1.1. 17	4.1. 17
6	1.2.3 Vymyšlení názvu projektu	1 den	4.1. 17	5.1. 17
7	1.2.4 Stanovení počtu projektových partnerů a účastníků	1 den	5.1. 17	6.1. 17
8	1.2.5 Určení doby trvání projektu	1 den	6.1. 17	7.1. 17
9	1.2.6 Výběr místa konání	14 dny	7.1. 17	21.1. 17
10	1.2.7 Sestavení Invitation letter	1 den	21.1. 17	22.1. 17
11	1.3 Výběr projektových partnerů	1,2 měsíce	22.1. 17	27.2. 17
15	1.4 Potvrzení projektových partnerů	0 dny	27.2. 17	27.2. 17
16	1.5 Sestavení projektové žádosti	1,93 měsíce	27.2. 17	26.4. 17
17	1.5.1 Vyplnění formuláře žádosti	1 měsíc	27.2. 17	29.3. 17
18	1.5.2 Vytvoření programu aktivit	4 týdny	29.3. 17	26.4. 17
19	1.6 Odeslání projektové žádosti	1 hodina	26.4. 17	26.4. 17
20	1.7 Obdržení výsledků projektové žádosti	3 měsíce	26.4. 17	25.7. 17
21	2 ZÍSKÁNÍ GRANTU	0 dny	25.7. 17	25.7. 17
22	3 GRANTOVÁ FÁZE	3,57 měsíce	25.7. 17	9.11. 17
23	3.1 Sepsání grantové smlouvy	3 dny	25.7. 17	28.7. 17
24	3.2 Organizace setkání	2 měsíce	28.7. 17	26.9. 17
25	3.2.1 Nákup vybavení	2 měsíce	28.7. 17	26.9. 17
26	3.2.2 Zajištění ubytování	3 týdny	28.7. 17	18.8. 17
27	3.2.3 Vytvoření infopacku	1 týden	18.8. 17	25.8. 17
28	3.2.4 Výběr účastníků	1 měsíc	25.8. 17	24.9. 17
29	3.3 Realizace setkání	0,23 měsíce	26.9. 17	3.10. 17
30	3.3.1 Příjezdy účastníků	1 den	26.9. 17	27.9. 17
31	3.3.2 Programové aktivity	5 dny	27.9. 17	2.10. 17
32	3.3.3 Průběžné hodnocení	4 dny	27.9. 17	1.10. 17
33	3.3.4 Vyplnění Youthpassu	1 den	1.10. 17	2.10. 17
34	3.3.5 Tvorba Mobility tool	5 dny	27.9. 17	2.10. 17
35	3.3.6 Odjezdy účastníků	1 den	2.10. 17	3.10. 17
36	3.4 Šíření dopadů projektu	0,37 měsíce	3.10. 17	14.10. 17
37	3.4.1 Prezentace aktivit	2 dny	3.10. 17	5.10. 17
38	3.4.2 Tvorba webu	1 týden	5.10. 17	12.10. 17
39	3.4.3 Závěrečné vyhodnocení v rámci teamu	2 dny	12.10. 17	14.10. 17
40	3.5 Hodnocení projektu partnery	7 dny	14.10. 17	21.10. 17
41	3.6 Sepsání závěrečné zprávy	1 týden	21.10. 17	28.10. 17
42	3.7 Rozhodnutí komise o úspěšnosti projektu	0 dny	28.10. 17	28.10. 17
43	3.8 Obdržení zbytku grantu	5 dny	28.10. 17	2.11. 17
44	3.9 Proplacení cestovného účastníkům projektu	1 týden	2.11. 17	9.11. 17
45	3.10 Uzavření projektu	0 dny	9.11. 17	9.11. 17

Obrázek 4.3 WBS projektu mobility (zdroj: vlastní)

Z obrázku 4.3 lze vidět, že práce na projektu začaly počátkem roku 2017. Termín výzvy, ke kterému je naplánováno podání projektové žádosti, je dne 26. 4. 2017. Pokud by byly splněny milníky projektu a vše by probíhalo podle plánu, chystaný projekt mobility by byl ukončen začátkem listopadu 2017.

Nyní se projekt nachází v přípravné fázi. Celková doba jeho trvání je naplánována na 10 měsíců a 12 dní. Je však nutné zmínit, že se přesná doba projektu odvíjí od rychlosti posouzení projektové žádosti evropskou komisí, což bývá obvykle 3 měsíce. Dobu trvání projektu a znázornění poměru všech fází je lépe zachyceno časovou osou na obrázku 4.4.



Obrázek 4.4 Časová osa projektu (zdroj: vlastní)

K dobrému znázornění projektových činností a jejich návazností je jedním z výstupů MS Projectu Ganttův diagram. Ganttův diagram projektu mobility se nachází v příloze číslo 6.

4.1.3 Projektoví partneři

Po navržení projektu je další částí přípravy výběr projektových partnerů. Při výběru je důležité zhodnotit, zda je žádoucí do projektu zapojit partnery s nimiž je již navázán kontakt z předchozích projektových akcí Erasmus+, a tím rozvíjet spolupráci a navazovat hlubší vztahy s těmito organizacemi. Na tyto partnery není již potřeba shánět kontakty, víme, co od nich lze očekávat a zda je na ně spolehnout, což výrazně snižuje riziko špatného výběru partnerských organizací a spolupráce s vybranými partnery je většinou velmi snadná. Další možností je vyhledání partnerů nových za účelem rozšiřování sítě partnerských organizací a rozvíjení nových vztahů. Při výběru takovýchto organizací, však hrozí riziko, že na partnery nebude spolehnout, nebudou se aktivně zapojovat do programu projektu, či špatně ohodnotí projektové setkání, čímž ohrozí úspěšnost projektu. Proto je výběru partnerů nutné věnovat velkou pozornost.

Pokud dojde k rozhodnutí navázat spolupráci s novými partnery, je nezbytné podat takzvaný „Call for partners“, neboli krátkou zprávu o připravovaném projektu, u níž bude

přiložen také kontakt na pořádající organizaci. Tato výzva se podává primárně na stránkách salto-youth.net kde je databáze organizací zapojených do programu Erasmus+. Další možnosti, jak hledat partnery jsou facebookové stránky vytvořené k tomuto účelu, kterých je v dnešní době vytvořeno nemalé množství. Případní zájemci pořadatelskou organizaci kontaktují, a tím projeví zájem o zapojení se do projektu. Všem potencionálním partnerům je nutné poslat Invitation letter (zvací dopis) obsahující základní informace o projektu a také prázdný PIF¹⁰ formulář. Na základě řádně vyplněných dokumentů obdržených zpět, projektový tým vybírá předem stanovený počet projektových partnerů.

Při výběru projektových partnerů je doporučeno dbát na jejich zkušenosti z organizací projektů, dále na to, do jakých aktivit se tyto organizace zapojují, na práci organizace s mladými lidmi a lidmi s omezenými příležitostmi, pestrost účastnických zemí, a také na spolehlivost a rychlost komunikace.

Vybraným partnerům jsou zaslány k podpisu mandátní dopisy¹¹. Tyto dopisy jsou následně přikládány k projektové žádosti. Ostatním zájemcům je zasílaná odpověď, že bohužel nebyli vybráni pro tento projekt.

Bývá zvykem, že cestovné si projektoví partneři seženou a hradí nejdříve sami a po získání grantu je jim toto cestovné propláceno do výše tarifního pásma, ve kterém se nachází. Výše tarifních pásem lze najít na stránkách Evropské komise. Partneři jsou přiřazováni do pásem podle vzdálenosti od místa konání. Tyto vzdálenosti se vypočtou přes kalkulačku vzdáleností nacházející se opět na stránkách Evropské komise.

Pro připravovaný projekt s názvem North South East West – United Corners of Europe, bylo rozhodnuto vybrat 8 projektových partnerů. Jak již vypovídá název, partneři jsou vybíráni tak, aby byly pokryty všechny kouty Evropy, což také souvisí s tématem propojování kultur. Mezi hledané země partnerských organizací byly požadovány dva severní státy, dva státy nacházející se na jihu, další dva ležící na východě a poslední dva ze západu. Jelikož se jedná o kontaktní typ projektu, jsou do něj vybírány organizace, se kterými neměl Euroteam v minulosti ještě žádné zkušenosti. Jediným stálým partnerem je turecká organizace, s níž má Euroteam navázanou velmi úzkou spolupráci a její

¹⁰ Partner Identification Form – formulář obsahující detailní popis partnerské organizace a jejích kontaktních osob.

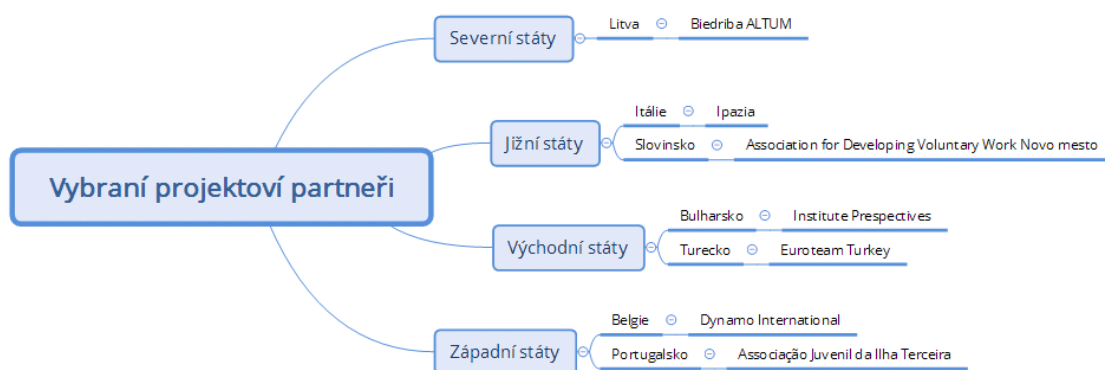
¹¹ Smlouvy mezi organizacemi zabývající se připravovanou mobilitou, jejich vzor je k nalezení na stránkách DZS.

představitelé budou pomáhat s organizací projektového setkání. Za každou partnerskou organizaci se do projektu zapojí 3 účastníci.

Partnerské organizace vybrané pro projekt North South East West – United Corners of Europe:

- Euroteam Turkey – Turecko
- Institute Prespectives – Bulharsko
- Ipazia – Itálie
- Association for Developing Voluntary Work Novo mesto – Slovinsko
- Associação Juvenil da Ilha Terceira – Portugalsko
- Dynamo International – Belgie
- Biedriba ALTUM – Lotyšsko

Do této chvíle se nepodařilo sehnat poslední partnerskou organizaci, která by se měla nacházet na území severní Evropy. Navzdory dalšímu speciálnímu „Call for partners“ speciálně pro severské země se žádná taková organizace ke spolupráci prozatím nepřihlásila. Vybraní projektoví partneři byli zachyceni v myšlenkové mapě na obrázku 4.5.



Obrázek 4.5 Vybraní projektoví partneři – myšlenková mapa (zdroj: vlastní)

4.2 Projektová část

Když je projektový záměr hotový, je zhotoven kompletní návrh projektu včetně jeho cílů a je domluvená spolupráce s projektovými partnery, poté lze říci, že je ukončena předprojektová část a začínají práce na části projektové.

Prvním krokem této fáze je sestavení projektové žádosti, sloužící k získání evropského grantu určeného k financování projektu. Součástí této žádosti je sepsání kompletního podrobného programu projektového setkání. Vše musí být sestaveno v souladu s podmínkami programu, které jsou sepsány v příručce Erasmus+ Programme guide. Tento krok je také klíčovým bodem projektu. Zhruba tři měsíce pro podání žádosti se zveřejní výsledky, zda bude projektu udělen grant. V případě zamítnutí žádosti, se projekt stává neúspěšným a je ukončen. Dá se však projektovou žádost přepracovat v bodech, které byly komisí málo ohodnoceny a opět jí podat v dalším kole výzvy.

Pokud je projektová žádost schválena, projekt může pokračovat sepsáním grantové smlouvy a začíná se v organizaci setkání. Projektová fáze vrcholí samotným setkáním, které probíhá v předem stanoveném termínu za účasti všech projektových partnerů.

4.2.1 Projektová žádost

Klíčovým prvkem při tvorbě projektového setkání je sepsání projektové žádosti. Jedná se o elektronický formulář vydaný národní agenturou, sloužící získání finanční podpory z evropských fondů. Žádost je rozdělena do několika částí zabývajících se projektem a záležitostmi, které jsou s ním spojeny. Aby měl projekt šanci na schválení a přidělení grantu, musí být žádost vypracována tak, aby byla v souladu s podmínkami programu. Projektová žádost se objeví na stránkách národní agentury vždy zhruba měsíc před termínem výzvy. Ročně jsou stanoveny většinou tři kola výzvy k podání těchto žádostí. Letos termíny výzev připadají na 2. února, 26. dubna a 4. října, vždy na 12:00 hodin bruselského času. S každým kolem výzvy je formulář alespoň v detailech obměňován, aby se zabránilo podávání stejných žádostí a kopírování projektů. Struktura projektové žádosti však zůstává vždy víceméně stejná.

Ke správnému vyplnění této žádosti je zapotřebí mít jasně stanovený projektový záměr, vybrané projektové partnery, sestavený podrobný program setkání a definované výstupy projektu. Také je nezbytné řídit se projektovou příručkou Programme guide, která je hlavním dokumentem programu Erasmus+ a obsahuje všechny jeho podrobnosti včetně podporovaných cílů projektů v daném roce a detailního popisu, jak správně vyplnit projektovou žádost.

Jednotlivé části, ze kterých se projektová žádost skládá, jsou popsány v následující tabulce 4.3.

Tabulka 4.3 Struktura projektové žádosti (zdroj: vlastní)

Obecné údaje	<ul style="list-style-type: none"> • obsahuje základní informace o projektu (typ, název, doba trvání, výběrové kolo)
Organizace žadatele	<ul style="list-style-type: none"> • základní informace se vyplní automaticky po vyplnění PIC kódu • dále je potřeba organizaci popsat - kdy a jak vznikla, čím se zabývá, její dosavadní aktivity a projekty • důležité je uvedení statutárního zástupce a členů
Partnerské organizace	<ul style="list-style-type: none"> • po vyplnění PIC kódu organizace jsou doplněny základní informace • je potřeba doplnit statutárního zástupce a stručný popis každé organizace (informace lze nalézt v PIF formuláři)
Popis projektu	<ul style="list-style-type: none"> • podrobný popis všech kroků projektu (proč je požadována realizace, cíle projektu, záměr projektu, téma projektu, řešení potřeb účastníků, jak byli vybíráni partneři) • u cílů projektu je důležité aby se shodovaly s cíly programu Erasmus+ pro daný rok
Popis účastníků	<ul style="list-style-type: none"> • obsahuje popis účastníků pro které je projekt určen (preferenze osob s omezenými příležitostmi a genderové rovnováhy) • popis získaných dovedností z jednotlivých aktivit • popis certifikátů (Youthpass) a jak budou vytvářeny
Řízení projektu	<ul style="list-style-type: none"> • obsahuje podrobný popis přípravy projektu • musí se uvést řešení logistických věcí a komunikace s účastníky • podrobný popis aktivit a jejich cílů včetně toho kdo a jak je bude realizovat • v této části se zapisují pásma vzdáleností, do kterých připadají jednotlivé partnerské země (tyto pásma jsou vypočítány pomocí kalkulačky na stránkách Evropské komise)
Šíření výsledků, dopady a hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • je popisován dopad projektu na jeho účastníky i na širší okolí • jakým způsobem budou šířeny výsledky projektu • jak se bude hodnotit (pomocí jakých aktivit) naplnění cílů projektu
Rozpočet	<ul style="list-style-type: none"> • u každé země se zadají počty účastníků a automaticky se dopočítá grant na cestovní náklady, pobytové náklady a náklady na organizaci • je možné také vyplnit účastníky se specifickými potřebami a mimořádné náklady, na které je poté přiřazena další část grantu • nakonec se zobrazí celkový maximální grant na projekt
Shrnutí	<ul style="list-style-type: none"> • stručné shrnutí projektu - kontext vzniku, cíle, účastníci, popis aktivit, předpokládané výsledky a přínos • toto shrnutí se uvádí v češtině a angličtině • následuje souhrn zapojených organizací, účastníků a aktivit a celkový rozpočet (je to vyplněno automaticky)
Přílohy	<ul style="list-style-type: none"> • tabulka aktivit • mandátní dopisy partnerských organizací • čestné prohlášení • kopie dokladů 4 členů pořadatelské organizace

Národní agentura hodnotí kvalitu projektové žádosti z hlediska tří kritérií. Každému z těchto kritérií jsou přiřazeny body, jejichž celkový součet je 100. Minimální požadavek na kvalitu žádosti je 60 bodů. Dále je požadováno získat minimálně 50 % bodů za každé kritérium. Jednotlivá kritéria, jejich bodové ohodnocení a popis co vše tyto kritéria zahrnují, zachycuje tabulka 4.4. Výsledky projektových žádostí jsou zveřejněny tři

měsíce po termínu výzvy na stránkách národní agentury. Z těchto výsledků lze vyčíst, kolik bodů bylo žádosti za každou část přiděleno a v případě neúspěchu, lze málo ohodnocené body přepracovat a žádost podat znovu v dalším kole výzvy.

Tabulka 4.4 Kritéria hodnocení projektové žádosti (zdroj: vlastní)

Kritérium	Bodové ohodnocení	Zohledněné prvky
Relevance	30	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle akce a potřeby jejich účastníků • Zapojení znevýhodněných osob • Podpora programových cílů pro stávající rok • Výsledky učení • Podpora mladých lidí
Kvalita koncepce a realizace	40	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita všech fází projektu • Soulad cílů a aktivit • Vhodní partneři, místo konání, účastníci • Komunikace a koordinace
Dopad a šíření výstupů	30	<ul style="list-style-type: none"> • Opatření pro šíření výsledků projektu • Plánované dopady a šíření výsledků

Pokud dojde ke schválení projektové žádosti a následně jsou provedeny jakékoliv změny v projektu, například se změni místo konání, je nutné tyto změny nahlásit národní agentuře.

Projektová žádost projektu s názvem North South East West – United Corners of Europe je tvořena zároveň s touto prací, avšak vzhledem k citlivým údajům, které obsahuje, a také k riziku zkopírování projektového záměru před jeho ohodnocením národní agenturou, nebude tato žádost zveřejněna.

4.2.2 Organizační zajištění

Pokud dojde ke schválení projektové žádosti a je rozhodnuto o přidělení grantu, musí se sepsat grantová smlouva mezi národní agenturou a pořadatelskou organizací. Do 30 dnů ode dne kdy je tato smlouva podepsána, obdrží žadatel asi 70 % grantu vypočítaného a uvedeného v projektové žádosti.

Ihned po schválení projektu informuje projektový manažer partnerské organizace, které začnou vybírat účastníky projektu. Do tohoto výběru může, ale nemusí, pořádající organizace zasáhnout stanovením podmínek pro výběr účastníků. Důležité je nashromáždění informací o účastnících a jejich specifických potřeb. Také se musí dohodnout zajištění cestovného a pojištění účastníků. Pro účastníky je vytvořen informační balíček obsahující základní informace o projektu a jeho programu, místa konání, způsobu dopravy a všeho s tím spojeného.

Dále je zásadní zajistit místo konání projektu včetně stravy. Místo konání by se mělo nacházet v dostupné lokalitě s možností využití prostor k projektovým aktivitám. Musí být nakoupeny veškeré materiály potřebné k realizaci konkrétního projektu. Tyto materiály musí být opatřeny logy projektu, Evropské komise a programu Erasmus+. Mezi materiály se řadí všechny pomůcky od propisek a flipchartů, až po tiskárny dataprojektory. Jakýkoliv nákup musí být daňově doložen a odůvodněn (toto je prováděno v poprojektové části v rámci závěrečné zprávy).

U projektu tvořeného Euroteamem dojde k realizaci této fáze až po případném schválení projektové žádosti, a tak nejde v implementaci projektu prozatím dále pokračovat. Předem je však již zajištěno ubytování v Krčmě u Jaržabka, nacházející se v obci Košařiska. Toto místo konání bylo vybráno vzhledem ke snadné dostupnosti, dostatečným prostorám, možnosti využití společenského sálu a snadné domluvě s majitelem krčmy, co se týká termínů, ochoty v případě neschválení žádosti (nepožaduje zálohy) a volbě stravy.

4.2.3 Realizace projektu

Projektové setkání je podstatou celého projektu a všech akcí s tím spojených. Jedná se o několika denní setkání účastníků projektu ze všech organizací zapojených do projektu včetně organizace pořadatelské. Každodenní program setkání by se měl řídit předem naplánovaným programem projektu, který byl přiložen k projektové žádosti. Do projektových aktivit jsou povinni zapojit se všichni účastníci.

V průběhu setkání musí být vyprodukovány výstupy projektu, mezi které patří fotodokumentace a videodokumentace, každodenní hodnocení projektových aktivit všemi účastníky projektu a Youthpassy¹².

Projektový manažer většinou samotný projekt neřídí, pouze se pohybuje stranou a nechává vedení projektového setkání na někom jiném z týmu, případně má k dispozici externí trenéry, kteří se zabývají problematikou projektu. On sám mezitím zařizuje organizační záležitosti, řeší vyskytující se problémy a sestavuje Mobility tool.

Mobility tool je nástroj, kterým se zachycují podrobnosti projektu. Je dostupný na webu Evropské komise, kde se vyplňuje. Musí se do něj zadat všechny informace projektu a celý jeho detailní průběh. Také se zde zapisují podrobné informace o všech účastnících. Pomocí tohoto nástroje, komise hodnotí projekt a konkrétní náklady na jeho realizaci a podle toho poté upravuje výši potřebného grantu, který projekt celkem získá.

Délka trvání setkání projektu North South East West – United Corners of Europe je naplánována na 5 dnů programových aktivit a 2 dny zahrnující příjezdy a odjezdy účastníků. Podrobně navržený program včetně plánovaných výstupů jednotlivých aktivit byl zpracován a přiložen k projektové žádosti. V případě potřeby nahlédnutí je k dispozici u autorky této práce.

4.3 Poprojektová část

Poprojektová část začíná, když je ukončeno projektové setkání. V této fázi je potřeba projekt zhodnotit, zajistit šíření výstupů a dopadů a podat komisi podrobnou zprávu co vše bylo realizováno. Na základě těchto kroků jsou dořešeny finance a projekt definitivně končí.

4.3.1 Zajištění výstupů a šíření dopadů

Každá aktivita realizovaná v průběhu setkání, by měla být doložena nějakým výstupem. Tyto výstupy jsou nahrávány na portál Evropské komise pomocí nástroje Mobility tool. Podle nich poté komise hodnotí průběh projektu.

Nezbytností každého projektu je doložit a šířit přínos, který měl tento projekt na jeho účastníky. Toto je zajišťováno pomocí tvorby webových stránek projektu,

¹² Certifikát potvrzující účast na projektu zhodnocující získané kompetence pomocí sebereflexe jednotlivých účastníků.

dále šířením zprávy o projektu v mediích, a také prezentací projektových aktivit veřejnosti. Tato prezentace musí být zachycena pomocí fotografií a videa a vložena do Mobility toolu.

Euroteam pravidelně zajišťuje šíření projektů jejich prezentací studentům Obchodní akademie v Karviné. U projektů vytvářených Euroteamem je součástí poprojektové části setkání projektového týmu a všech lidí, kteří se na realizaci projektu jakkoliv podíleli. Na tomto setkání se projekt vyhodnotí a jsou rozdány propagační materiály projektu. Vše je opět zdokumentováno a nahráno na web Evropské komise.

4.3.2 Hodnocení projektu

Neprodleně pro skončení setkání musí projektový manažer prostřednictvím Mobility toolu vyzvat účastníky projektu k hodnocení tohoto projektu. Toto hodnocení může projektový manažer ještě sám okomentovat a po jeho potvrzení se hodnocení zveřejní komisi.

4.3.3 Závěrečná zpráva

Po odeslání všech hodnocení a výstupů se projektovému manažerovi v Mobility toolu zpřístupní závěrečná zpráva. Jedná se o formulář podobný projektové žádosti. V tomto formuláři je zapotřebí celý projekt znovu shrnout, popsat dosažené cíle a přiložit tabulku realizovaných aktivit. Formulář se následně s čestným prohlášením odesílá národní agentuře, která podle něj projekt zhodnotí, přepočítá finance nutné k jeho realizaci a v případě, že je vše v pořádku, doplatí zbývajících 20 % grantu.

Z doplatku je dodatečně proplaceno cestovné účastníků do výše, která jim byla stanovena podle tarifního pásma. Tímto krokem je projekt definitivně uzavřen.

5 Závěr

Práce byla vytvořena v prostředí organizace zajišťující projekty mobility spadajících do programu Erasmus+. Do této doby členové organizace pomáhali s přípravou projektových setkání, ale doposud veškerou organizaci projektů včetně zajištění grantu obstarával pouze manažer projektu. Vytvoření projektů určených pro mobility se hodnotí mezi středně těžké projekty, které zahrnují spoustu povinných kroků, ve kterých se začátečník jen těžce orientuje. Pro snadnější a efektivnější přípravu, plánování a realizaci projektu mobility byl stanoven požadavek pro vytvoření projektové šablony obsahující návrh procesních kroků. Téma a cíl této bakalářské práce tak vznikl na základě tohoto požadavku.

Jelikož lidé vytvářející projekty v rámci programu Erasmus+ velmi často nemají s projektovým řízením žádné zkušenosti, je tato problematika a její teoretická východiska podrobně popsána ve druhé kapitole této práce. Nástroje využívané v projektovém řízení mohou výrazně ovlivnit a zjednodušit práci na projektech mobility.

Ve třetí kapitole byla podrobně popsána oblast evropského prostředí, v němž projekty mobility vznikají. Také zde byly uvedeny nejdůležitější organizace zabývající se programem Erasmus+ a hlavní podmínky zapojení se do tohoto programu. V poslední části této kapitoly byla analyzována neformální skupina Euroteam, její aktivity a současný stav.

V kapitole návrh a implementace projektu byla navržena podrobná šablona postupu tvorby projektu mobility s odkazem na dokumenty a nástroje, kterých je potřeba při tvorbě těchto projektů využívat, a kterými je potřeba se řídit. Jako součást této šablony byly také použity některé nástroje projektového řízení, které byly popsány v kapitole dvě. Tyto nástroje výrazně pomohly zvýšit efektivitu tvorby projektu. Současně byla tato šablona ihned implementována a byl navrhnut projekt mobility pracovníků s mládeží s názvem North South East West – United Corners of Europe. Tento projekt byl zpracován do fáze, kdy je sestavována projektová žádost, avšak se vyskytly problémy s projektovými partnery, kdy nebyly obdrženy všechny mandátní smlouvy.

Po ověření funkčnosti všech procesních kroků v testovacím období může šablona sloužit také jiným organizacím jako první pomoc při tvorbě projektů mobility.

Závěrem lze zhodnotit, že stanovený cíl bakalářské práce navržení šablony, která podrobně popisuje všechny nutné kroky při tvorbě projektů spadajících do programu

Erasmus+ a její aplikace na konkrétní projekt vytvářený v rámci organizace Euroteam“, byl splněn. Po vyřešení problémů se zahraničními partnery bude projektová žádost předložena Domu zahraniční spolupráce a bude očekáváno rozhodnutí o přidělení grantu, který umožní pokračování v další fázi projektu.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BENDOŮVÁ, Klára a kol. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024756202.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DŮM ZAHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE. *Jak se zapojit do neformálního vzdělávání mládeže s grantovou podporou programu Erasmus+ mládež*. Praha: Dům zahraniční spolupráce, 2016. ISBN 978-80-88153-14-6.

EUROPEAN COMMISSION. *Erasmus+: a guide to European Union opportunities in education, training, youth and sport: changing lives, opening minds*. Luxembourg: Publications Office, 2014. ISBN 978-92-79-30966-3.

EUROPEAN UNION. *Supporting you and your project* [online]. European Union, 2016 [cit. 2017-04-25]. ISBN 978-92-9492-342-4

FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice* [online]. E-knihy jedou, 2016 [cit. 2017-03-11]. ISBN 978-80-7512-4319.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-2470-392-0.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

VOKÁL, Zdeněk a Radim Štork. *Projektový management*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-08-8

Elektronické zdroje

MINISTERSTVO KULTURY. Životní cyklus projektu – Projektové řízení. *Projektové řízení – Elektronický manuál Projektové kanceláře MK* [online]. © 2015 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/zivotni-cyklus-projektu/>

MANAGEMENT.CZ. Cíle ještě chytřejší (SMARTER). *Portál o managementu* [online]. © 2015 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>

NIDV. Identifikační listina projektu. *Kariéra projektového manažera začíná u nás*. [online]. © 2010 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/1-5identifikacnilistinaprojektu.pdf>

BELBIN ASSOCIATES. Belbin Team Roles. *Belbin* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

BUSINESSPRO.CZ. SWOT analýza eshopu s nadhledem – Businesspro. *BusinessPRO – Průvodce Vaším internetovým podnikáním* [online]. © 2016 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>

EACEA. Erasmus+. *European Commission* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en

MICROSOFT. Řízení projektů od Microsoftu, šablony, plánování a nástroje. *Object moved* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-cz/project/project-management>

DZS.CZ. *Dům zahraniční spolupráce* [online]. DZS, © 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.dzs.cz/>

EUROPEAN COMMISSION. *Programme guide*. [online]. © 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf

Seznam zkratek

BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CPM	Critical Path Method
CTA	Central Computing and Telecommunications Agency
DZS	Dům zahraniční spolupráce
EACEA	Education, Audiovisual, and Culture Executive Agency
EU	Evropská unie
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standards Organization
IT	Informační technologie
LR	Logický rámec
MS	Microsoft
PERT	Project Evaluation and Review Technique
PEST(LE)	Analýza vlivů politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických
PIC	Personal Identification Code
PIF	Partner Information Form
PM	Project Management
PM BoK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE	PRoject IN Controlled Environments
SW	Software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
WBS	Work Breakdown Structure

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Trojimperativ (zdroj: Doležal, 2012)	11
Obrázek 2.2 Životní cyklus projektu (Zdroj: Bendová, 2012)	12
Obrázek 2.3 Logický rámec (Zdroj: Vokál, 2013)	18
Obrázek 2.4 SWOT analýza (zdroj: Businesspro.cz, 2016)	19
Obrázek 3.1 Struktura programu Erasmus+ mládež (zdroj: vlastní)	27
Obrázek 4.1 Ishikawův diagram (zdroj: vlastní)	34
Obrázek 4.2 Hlavní fáze projektu mobility (zdroj: vlastní).....	39
Obrázek 4.3 WBS projektu mobility (zdroj: vlastní).....	40
Obrázek 4.4 Časová osa projektu (zdroj: vlastní).....	41
Obrázek 4.5 Vybraní projektoví partneři – myšlenková mapa (zdroj: vlastní)	43

Seznam tabulek

Tabulka 4.1 Logický rámec projektu Erasmus+ (zdroj: vlastní)	36
Tabulka 4.2 SWOT analýza projektu Erasmus+ (zdroj: vlastní).....	38
Tabulka 4.3 Struktura projektové žádosti (zdroj: vlastní)	45
Tabulka 4.4 Kritéria hodnocení projektové žádosti (zdroj: vlastní)	46

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2017



Anna Vaňková

Seznam příloh

- Příloha 1: Belbinův test týmových rolí
- Příloha 2: Identifikační listina projektu
- Příloha 3: Myšlenková mapa
- Příloha 4: Invitation letter
- Příloha 5: Logický rámec
- Příloha 6: Ganttův diagram – MS Project

Příloha 1: Belbinův test týmových rolí

Zdroj: BELBIN Associates, 2017

BELBINŮV TEST

Pokyny:

V každé sekci (I – VII), rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech deset bodů jedné větě.

I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:

- A. Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
- B. Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.
- C. Jsem od přírody nápaditý.
- D. Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projevíli, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.
- E. Mám schopnost dotahovat věci do konce a díky tomu jsem efektivní.
- F. Jsem připraven čelit dočasné nepopulárnosti, pokud budu mít vhodné výsledky.
- G. Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které dobře znám.
- H. Mohu nabídnout pádný argument pro alternativní akce bez toho, že bych byl zaujatý anebo měl předsudky.

II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:

- A. Se necítím dobře, pokud porady nejsou dobře zorganizované a vedené.
- B. Mám sklon být uznalý k těm, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.
- C. Mám sklon k mnohmluvnosti, jakmile se ve skupině začne jednat o nových nápadech.
- D. Můj racionální přístup mi činí potíže, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.
- E. Někdy působím autoritativním dojmem, když je třeba rychle věci dodělat.
- F. Je pro mě obtížné vést druhé z řídicí pozice, což je asi způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- G. Nechávám se unést vlastními myšlenkami a ztrácím kontakt s děním ve skupině.
- H. Mí kolegové si myslí, že jsem úzkostlivý na detaily, a že mám strach, že se věci nebudou dařit.

III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

- A. Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.
- B. Má bdělost mi zabraňuje dělat chyby z nepozornosti a přeskakovat.
- C. Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.
- D. Mohou se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním.
- E. V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
- F. Velice rád hledám nové poznatky a myšlenky.
- G. Druzí si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.
- H. Je na mě spolehnutí, že dohlédnu na to, aby se nejdůležitější práce zorganizovala.

IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:

- A. Mám zájem poznat své kolegy.
- B. Nepostrádám ochotu provokovat názory druhých nebo si ponechat menšinový názor.
- C. Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.
- D. Mám talent na to zabezpečit fungování věci jakmile začne být plán realizován.
- E. Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.
- F. Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.
- G. Jsem připraven sjednávat dohody mimo skupinu.
- H. Zajímají mne všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

V. Práce mě uspokojuje, protože:

- A. Rád analyzuji situaci a vážím všechny možnosti.
- B. Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.
- C. Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- D. Mám značný vliv na rozhodování.
- E. Setkávám se s lidmi, kteří mají co nabídnout.
- F. Dokážu lidi přimět, aby souhlasili s nezbytnými opatřeními.
- G. Mám pocit, že dokážu věnovat veškerou pozornost odborné stránce úkolu.
- H. S radostí nalézám oblasti, které rozšiřují mou představivost.

VI. Mám-li provést úkol v omezeném čase s neznámými lidmi

- A. Uchýlil bych se do ústraní, abych našel cestu ze slepé uličky.
- B. Byl bych připraven pracovat s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když úkol je obtížný.
- C. Přenesl bych příspěvek k úkolu a na členy skupiny podle jejich možnosti.
- D. Díky vrozenému smyslu pro dochvilnost bych stihl termín.
- E. Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat racionálně.
- F. Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na účel.
- G. Pokud by skupina nedělala pokroky, přezval bych vedení.
- H. Otevřel bych diskusi ke stimulaci vzniku a pohybu nových myšlenek.

VII. Mým problémem je:

- A. Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku práce.
- B. Mohu být kritizován, protože nedokážu správně analyzovat a odhadovat.
- C. Moje snaha o náležité dokončení práce může zabrzdit další věci.
- D. Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně zažehnou jiskru.
- E. Těžko dokážu začít při nejasných cílech.
- F. Objasnění složitých problémů mi někdy dělá potíže.
- G. Snažím se potlačit názory ostatních, protože svůj považuji za lepší.
- H. Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou opozici.

BELBINŮV TEST – VYHODNOCENÍ

a) *Vepište body do tabulky*

I.	A	B	C	D	E	F	G	H
II.	A	B	C	D	E	F	G	H
III.	A	B	C	D	E	F	G	H
IV.	A	B	C	D	E	F	G	H
V.	A	B	C	D	E	F	G	H
VI.	A	B	C	D	E	F	G	H
VII.	A	B	C	D	E	F	G	H

b) *Převeďte body do následující tabulky. Body ve sloupcích pak sečtěte*

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
I.	G	D	F	C	A	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D	F	H
III.	H	A	C	D	F	G	E	B
IV.	D	H	B	E	G	C	A	F
V.	B	F	D	H	E	A	C	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B	D
VII.	E	G	A	F	D	B	H	C
VIII.								

c) *Nejvyšší skóre ukazuje, jak se dokážeme prosadit v týmu. Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli. Dvě nejnižší skóre znamenají vaše slabiny.*

BELBINŮV TEST – TÝMOVÉ ROLE

VYkonavatel

Praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný. Nenechá se vzrušit. Nevede, ale přejímá administrativu.

Vůdce

Vede celý tým a koordinuje úsilí. Nemusí být geniální ani tvořivý, ale spíše je disciplinovaný, soustředný a udržuje rovnováhu mezi různými tendencemi. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat. Pracuje prostřednictvím ostatních.

USměřňovatel

Vysoce motivovaný, vysoce výkonný, dominantní. Vede plnění úkolů a v nepřítomnosti vůdce přebírá jeho roli, i když ji nevykává nejlépe. Jeho síla je ve vůli a vášni ke splnění úkolů, ale bývá přecitlivělý, hněvivý a netrpělivý. Je hnacím motorem akce.

INovátor

Na rozdíl od usměřňovatele je introvertovaný, ale intelektuálně dominantní. Je zdrojem originálních nápadů a návrhů. Nejvíce imaginativní a nejvíce inteligentní člen týmu. Zanedbává detaily, neohlíží se na kritiku. Je třeba ho stimulovat, jinak vypadne.

hledáč ZDrojů

Populární člen týmu – extrovertní, sociabilní, uvolněný. Přináší do skupiny nové kontakty, nápady, myšlenky a vývoj. Obchodník, diplomat, vyjednavatel. Není originální, není příliš motivovaný a potřebuje proto tým, aby ho nabudil.

POzorovatel

Inteligentní – jedná se spíše o analytickou inteligenci než o tvořivou. Důkladně rozebírá nápady a nachází rozpory v argumentech. Je méně aktivní než ostatní, pohlcený svými daty, vzdálený činnosti týmu, ale nezbytný pro prověření kvality této činnosti. Je závislý, ale může být chladný a netaktní.

TÝmový člověk

Drží tým pohromadě, podporuje ostatní, naslouchá, povzbuzuje, harmonizuje a chápe. Příjemný a populární ale nesoutěživý. Nevšimnete si ho, když je v týmu, ale schází vám, když tam není.

DOkončovatel

Bez dokončovatele tým nikdy nedosáhne výsledku. Ověřuje detaily, stará se o plnění harmonogramu, vyniká smyslem pro naléhavost. Jeho neústupné úsilí je důležité, ale dosti nepopulární.

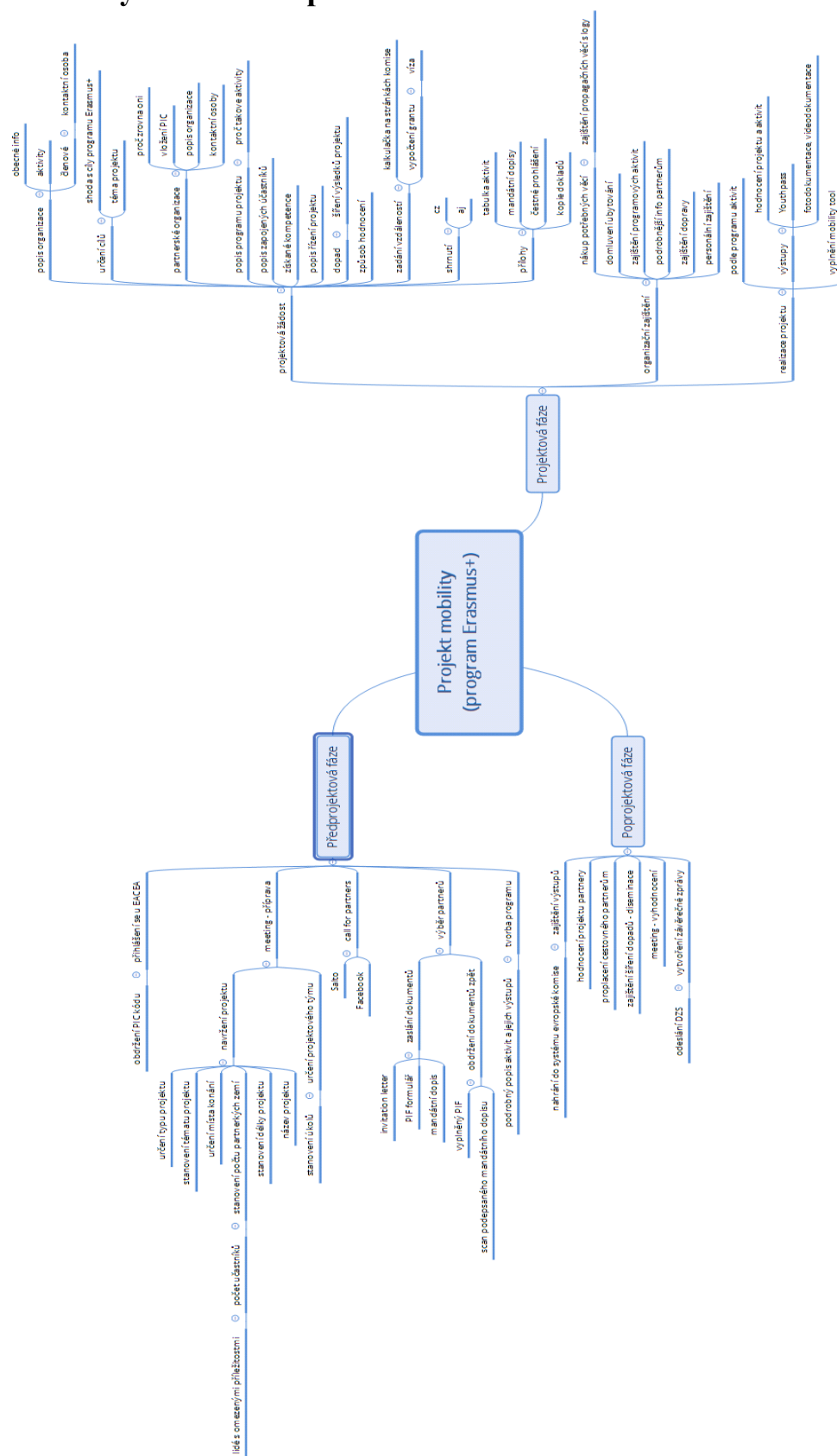
Příloha 2: Identifikační listina projektu

Zdroj: NIDV, 2010

Název projektu:	<i>Jak budeme projekt nazývat?</i>
Identifikační číslo projektu:	<i>Jaké je identifikační číslo v rámci organizace (pokud je)?</i>
Záměr:	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>
Výstupy projektu:	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>
Plánované interní náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady (čld nebo Kč)?</i>
Plánované externí náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí (nákup zboží a služeb) náklady (Kč)?</i>
Plánovaný termín zahájení:	<i>Kdy by měl projekt začít?</i>
Plánovaný termín dokončení:	<i>Kdy by měl projekt skončit?</i>
Hlavní milníky:	<i>Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně termínů?</i>
Lokalizace projektu:	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>
Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>
Schválené výjimky:	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>
Zadavatel projektu:	<i>Čí požadavek/potřeba by měla být naplněna?</i>
Sponzor projektu:	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>
Další členové řídicího výboru:	<i>Kdo další je členem řídicího výboru projektu?</i>
Manažer projektu:	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>
Tým řízení projektu:	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>

Schválení projektu	
<i>Schváleno dne: dd.mm.rrrr</i>	
<i>Schvalovatel</i>	<i>Podpis</i>
Jméno a příjmení, funkce	

Příloha 3: Myšlenková mapa



Příloha 4: Invitation letter

Dear friends!

Having experienced wonderful project work under the programme Youth In Action and Erasmus+ we would like to apply again for an Erasmus+ project called "**North South East West – United Corners of Europe**".

The organizer of this project is **EUROTEAM**, are an informal group from **Havírov, Czech Republic**. Euroteam was founded in November 2007 and since then we have already participated in 43 Youth in Action and Erasmus+ projects and training courses all around Europe and organized five youth projects under Youth in Action and Erasmus+ in our country. We also cooperated in establishing partner Euroteam in Antalya (Turkey).

In the next year we would like to continue in such work with our partners and we would like to apply again in April 2017 deadline.

And here are some details about our intentions:

The date of the five-day contact making project would be established for **November or December 2017**. We expect to organize it with participation of 8 countries by 3 participants. The participants should be youth workers and team leaders already experienced in organizing youth projects in their countries. As is mentioned in the name of the project, we would like to cover each corner of Europe, so we are looking for 2 countries from the North Europe, 2 countries from the South Europe, 2 countries from the East Europe and 2 countries from the West Europe.

Money rules will follow the Erasmus+ rules, which means that the travel money will be reimbursed according to the official distance calculator. Accommodation, board, programme etc. will be covered by the money from Agency if the project is approved.

The deadline for sending application forms to the Czech Agency the very beginning of February, so, please send me completed your partner identification forms **as soon as possible**, by December 10th latest. The project meeting would last about 5 days + travel days. The place of the project meeting will be situated near Havírov, somewhere outside the town.

The programme of the project meeting will be focused on sharing cultures of each country, making new contacts and discussing about following projects.

I will be looking forward to cooperation with you! Should you have any questions, don't hesitate to ask me any questions you have.

Have a nice time!

Anna Vaňková

project coordinator

EUROTEAM

Příloha 5: Logický rámec

	Slovní popis jednotlivých úrovní projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje pro ověření	Rizika / předpoklady
Celkový cíl	Zorganizovat kulturně zaměřené projektové setkání pracovníků s mládeží napříč celou Evropou, s nimiž Euroteam neměl doposud možnost spolupracovat.	Celkem 24 zahraničních účastníků z 8 partnerských organizací se zúčastní mobility pracovníků s mládeží pořádané skupinou Euroteam a podá zpětnou vazbu.	Vyplněný Mobility tool všemi účastníky projektu.	
Účel/Záměr	Účel projektu vychází částečně již s jeho názvu. Je jím rozšíření spolupráce mezinárodních organizací pracujících s mládeží, rozvíjené povědomí o roznostech národů a rozšiřování interkulturní tolerance.	Účel se shoduje s cíli programu Erasmus+, je předložen a ověřován evropskou komisí.	Projektová žádost, závěrečná zpráva, Programme guide.	Musí se shodovat s cíli programu pro daný rok uvedenými v příručce Programme giude.
Výsledky	Interkulturní obohacení jeho účastníků, které proběhlo prostřednictvím projektového setkání, navázání nových vztahů s organizacemi zapojenými do programu Erasmus+ a jejich další budoucí spolupráce. Posledním výstupem toho projektu je návrh miniprojektů, které mohou být v budoucnu realizovány.	Fotodokumentace, videodokumentace, průběžné hodnocení projektu a projektových aktivit jeho účastníky, sebereflexe účastníků. Navržené nové projektové záměry.	Fotky, videa, články v tisku, webové a facebookové stránky, Youthpassy. Dokumenty shrnující navržené miniprojekty.	Každý z účastníků musí spolupracovat, aktivně se do projektu zapojit a něčím obohatit ostatní. Musí být dodržen program projektu.

	Slovní popis jednotlivých úrovní projektu	Prostředky (vstupy):	Zdroje pro ověření	Rizika / předpoklady
Aktivita	<p>Tyto kroky jsou vždy stejné u každého projektu v rámci programu Erasmus+, patří mezi ně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Návrh projektu, jeho cíle, tématu a typu projektu. - Výběr projektových partnerů a účastníků. - Sepsání projektové žádosti. - Příprava setkání. - Realizace projektového setkání. - Vyřešení formálních záležitostí a uzavření projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušenosti z předchozích projektů a informace o programu poskytnuté Evropskou komisí. - Internetové stránky sloužící k výběru projektových partnerů. - Formulář projektové žádosti dostupný na webu národní agentury. - Grant z evropských zdrojů. - Přítomnost účastníků, materiál nutný pro projekt. - Mobility tool a závěrečná zpráva. 		<ul style="list-style-type: none"> - Je k dispozici projektový tým. Účastníci komunikují, jsou aktivní a ochotní spolupracovat. - Žádost je zveřejněna na stránkách národní agentury. - Projektová žádost je schválena. - Je k dispozici ubytování, strava a doprava. - Projektový manažer má k dispozici data o účastnících a celém projektu a ví co vše je zapotřebí udělat.
				Do předběžných podmínek patří vznik skupiny či organizace vytvářející projekt, její registrace u Evropské komise, přidělení PIC kódu a následné sestavení projektového týmu.

Příloha 6: Ganttův diagram – MS Project

